

## Sélection de candidatures féminines dans les postes de direction d'écoles et de collèges

Claudine Baudoux and Sylvie Girard

Volume 16, Number 2, 1990

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/900659ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/900659ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (print)

1705-0065 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Baudoux, C. & Girard, S. (1990). Sélection de candidatures féminines dans les postes de direction d'écoles et de collèges. *Revue des sciences de l'éducation*, 16(2), 163–183. <https://doi.org/10.7202/900659ar>

Article abstract

The authors describe an exploratory study of the obstacles facing women during the process of selecting candidates to directors' jobs at the primary, secondary, and college levels. This study is based on the results of questionnaires, interviews, and job announcements. The objective of this study is to identify where, when, and how women candidates are eliminated in this process. The preliminary results show that the selection process should be reviewed in order to guarantee equity to women.

# Sélection de candidatures féminines dans les postes de direction d'écoles et de collèges

Claudine Baudoux et Sylvie Girard\*

**Résumé** — Les auteures présentent une étude exploratoire des obstacles rencontrés par les femmes au cours du processus de sélection à des postes de direction des ordres d'enseignement primaire, secondaire et collégial, basée sur les résultats de questionnaires, d'entrevues et d'annonces de postes. L'objectif est d'identifier où, quand et comment les candidatures féminines sont éliminées. Les premiers résultats indiquent que le processus de sélection devrait être revu afin de garantir plus d'équité aux femmes.

**Abstract** — The authors describe an exploratory study of the obstacles facing women during the process of selecting candidates to directors' jobs at the primary, secondary, and college levels. This study is based on the results of questionnaires, interviews, and job announcements. The objective of this study is to identify where, when, and how women candidates are eliminated in this process. The preliminary results show that the selection process should be reviewed in order to guarantee equity to women.

**Resumen** — Las autoras presentan un estudio exploratorio de los obstáculos encontrados por las mujeres a lo largo del proceso de selección para puestos de director de enseñanza primaria, secundaria y colegial, estudio basado sobre los resultados de cuestionarios, entrevistas y anuncios de empleos. El objetivo del estudio es la identificación del donde, cuando y cómo se rechazan las candidaturas femeninas. Los primeros resultados confirman la necesidad de revisar el proceso de selección a fin de asegurar más equidad a las mujeres en el proceso de selección.

**Zusammenfassung** — Die Verfasserinnen legen eine Untersuchung der Hindernisse vor, die von Frauen angetroffen werden im Lauf der Auswahlprozedur für direktionsstellen im Volksschul-, Höheren Schul- und Kollegialschulwesen und zwar nach Ergebnissen von Fragebögen, Interviews und Stellenausschreibungen. Ihr Ziel ist die Identifizierung der Punkte, wo, wann, und wie weibliche Kandidaturen ausgeschieden werden. Erste Ergebnisse zeigen, dass die Auswahlprozedur revidiert werden müsste, um den Frauen mehr Gleichheit zu garantieren.

---

\* Baudoux, Claudine: professeure, Université Laval  
Girard, Sylvie: étudiante de 2<sup>e</sup> cycle, Université du Québec à Chicoutimi.

### *Introduction*

Entre l'année scolaire 1958-59, date à partir de laquelle nous possédons des compilations de statistiques complètes sur la répartition selon le sexe des tâches de direction des établissements d'éducation au primaire et au secondaire (Baudoux, 1989), et la situation plus actuelle de 1986-87, il existe une diminution constante (35 % en 28 ans) de la proportion des directrices. Cette baisse n'est pas due simplement, comme il a été établi, à une perte de postes pour les religieuses suite à la laïcisation de l'éducation, mais bien à une laïcisation essentiellement masculine. À l'heure actuelle encore, la présence des femmes à la direction diminue à ces deux ordres d'enseignement.

Au collégial public (Baudoux, 1989), la proportion des directrices qui était de 27 % en 69-70, n'est plus que de 11 % en 84-85. Après avoir connu une baisse de 21 % de 69-70 à 80-81, la proportion des directrices est remontée de 5 % au cours des cinq années suivantes. Mais ce mouvement de redressement s'est réalisé surtout dans les postes inférieurs de la hiérarchie des cadres, soit ceux de niveau 2 (postes de coordonnatrice ou d'adjointe à la direction des services pédagogiques), alors que la diminution se poursuit toujours au niveau de la direction générale où les femmes ne représentent plus que 2 % en 84-85 et 0 % en 86-87. Cette situation est paradoxale dans une période où sont mis de l'avant les principes d'équité entre les sexes. Elle est également inquiétante à une époque de «gestion de l'excellence» puisque certaines femmes compétentes ne sont pas promues. C'est pourquoi le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science ont mis sur pied, en collaboration avec quelques commissions scolaires, collèges et universités, des programmes pilotes d'accès à l'égalité, destinés à éliminer les effets de ce que l'on nomme la discrimination systémique (David, 1986).

### *Objectifs de la recherche*

L'objectif global de la recherche que nous menons sur les conditions de promotion des femmes à tous les niveaux de la gestion du système d'éducation consiste à cerner l'articulation de causes d'ordre historique, sociologique, anthropologique, économique, politique et organisationnel qui expliquent la disparition progressive des femmes cadres en éducation à tous les ordres du système éducatif. Dans cet article qui ne concerne que les pratiques organisationnelles de gestion, le processus de sélection est un élément clé, un moment crucial pour l'obtention d'une promotion. Il convient donc, dans une étude de type exploratoire, non pas tant de quantifier les pratiques discriminatoires, c'est-à-dire de savoir dans quelle proportion les pratiques de gestion des établissements éducatifs présentent telle ou telle lacune, mais plutôt de dresser systématiquement une liste, la plus exhaustive possible, des différents obstacles à l'accès à des postes de gestion que peuvent rencontrer les femmes pendant le processus de sélection. L'établissement de cette liste aurait de plus pour intérêt de faciliter aux responsables des institutions d'en-

seignement, dans le cadre de la politique gouvernementale d'accès à l'égalité, la mise sur pied de plans d'action pertinents et complets, corrigeant réellement les défauts rencontrés.

### *Revue des écrits*

Si Barnabé (1981) fournit aux chercheurs des sciences de l'éducation une vaste synthèse consacrée à la gestion des ressources humaines en éducation qui ne se borne évidemment pas au processus de sélection, plusieurs recherches subséquentes se sont consacrées plus spécifiquement aux pratiques québécoises en matière de sélection du personnel de direction: citons celle de Deblois et Moisset (1982), pour l'ordre primaire, et celle de Girard (1983), pour l'ordre secondaire.

En ce qui concerne plus particulièrement les difficultés rencontrées par les femmes, citons les recherches de Rosen et Jerdee (1974), de Dipboye, Fromkin et Wiback (1975), de Dipboye, Arvey et Terpstra (1977), de Cash, Gillen et Burns (1977), de Haefner (1977a; 1977b), de Kanter (1977a; 1977b), de Heilman et Saruwatari (1979), de Belcourt (1982), de Kaplan, Secor et Tinsley (1984), de Symons (1986a; 1986b), de Schmuck et Wyant (1981); de plus, certains témoignages peuvent être de quelque utilité (Baudoux, 1986a) dans la mesure où l'on ne procède pas à une généralisation abusive.

Par ailleurs, les premières analyses (Moreau, 1988; Bélisle, 1987; Desjardins-Bourcier, 1987; Gravel, 1988; Gosselin-Blier, 1988) des pratiques de gestion de personnel qui ont cours dans les différentes institutions qui participent aux programmes d'accès à l'égalité ont déjà mis en relief certaines lacunes, telles que le manque de transparence du processus de sélection, le recours à la sélection sans qu'il y ait constitution d'un comité, les pratiques inéquitables en matière de formation et de perfectionnement, la non-conformité de certains formulaires d'offre de services avec la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, le peu de préoccupation à déséxiser les textes, les affichages, le discours, etc., qui pourraient avoir des conséquences négatives sur la présence des femmes à la direction des établissements du système d'éducation.

### *Méthodologie*

Afin d'obtenir des précisions sur les pratiques en matière de recrutement et de sélection des commissions scolaires et des cégeps, nous avons entrepris deux démarches:

1. Nous avons construit, à partir de la revue des écrits, un questionnaire comportant des questions concernant les postes de direction sur divers points tels que l'existence dans l'organisation d'une politique en matière de sélection qui viendrait préciser la politique du ministère concerné; sur l'établissement d'une analyse de poste préalable à la rédaction d'une description de poste; sur l'existence d'une description de poste qui viendrait préciser la description du ministère concerné;

sur l'existence d'une évaluation systématique des ressources humaines de l'organisation; sur l'existence d'une évaluation systématique destinée à cerner les besoins futurs en matière de postes de direction; sur l'existence de politiques de formation ou de perfectionnement du personnel et sur les modalités de cette formation ou de ce perfectionnement; sur diverses modalités de recrutement (sollicitations, cueillette d'avis de cadres, modalités et lieux d'affichage des postes); sur la sélection en tant que telle (recours ou non à l'entreprise privée, forme de présentation du curriculum vitae, recours à des tests d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité, à des références, modalités de l'entrevue, composition des comités de sélection, établissement des critères et leur importance relative, déroulement de l'entrevue, rapport d'entrevue). Le canevas d'entrevue, plus personnalisé, était destiné à compléter ou à nuancer l'information recueillie.

Le questionnaire a été présenté avant son envoi à une directrice de personnel. Grâce à sa collaboration, nous avons pu clarifier et préciser certaines questions. Par la suite, nous avons envoyé 19 questionnaires aux directions de personnel des commissions scolaires et des cégeps d'une des dix régions administratives du Québec située en région. Nous avons reçu 11 réponses. Ensuite, nous avons mené des entrevues en profondeur auprès de dix de ces directions, dont deux directrices, destinées à compléter et à raffiner l'information recueillie dans les questionnaires ainsi qu'à cerner les pratiques qui pourraient se révéler discriminatoires pour les femmes (Girard, à paraître).

2. Nous avons écrit en 1987, à partir des listes de la Fédération des commissions scolaires (1986) et de la Fédération des cégeps (1986), aux 188 commissions scolaires et aux 44 cégeps de nous faire parvenir les textes d'annonces de postes vacants à la direction de leurs établissements dans les mois qui précédaient notre demande. Il n'y a pas eu de relance. Le taux de réponses est de 38 % pour les commissions scolaires et de 48 % pour les cégeps. Il faut préciser toutefois que certaines organisations n'avaient pas ouvert de poste de cadre durant cette période.

Nous avons reçu 45 annonces des commissions scolaires: 11 de commissions scolaires locales, 21 de commissions scolaires intégrées, cinq de commissions scolaires régionales et huit de corporations de syndicats. Ces annonces comportaient surtout des postes réguliers: 19 postes de direction d'écoles primaires, sept postes de direction d'écoles secondaires, cinq postes d'adjoint-e au primaire, et neuf postes d'adjoint-e au secondaire. Elles comportaient également des postes temporaires: un poste de direction d'école primaire, un poste d'adjoint-e au primaire, deux postes d'adjoint-e au secondaire et des postes à temps partiel (deux postes de direction d'école primaire).

Vingt et un collègues nous ont envoyé la description d'un total de 65 postes: 64 postes réguliers et un poste temporaire; 16 à la direction générale; 14 à la direction des services pédagogiques; 21 comme cadres de niveau 1, autres que la direction des services pédagogiques; et 14 postes de niveau 2.

### *Analyse des résultats*

Si le processus de sélection représente, en général, l'une des actions les plus critiques de toute la gestion des ressources humaines, il est particulièrement important en ce qui concerne les cadres. En effet, il est très difficile de définir précisément le poste de cadre et donc de contrôler son action (Barnabé, 1981; Mintzberg, 1984; Brunet et Corriveau, 1984; Brunet, Brassard, Corriveau et Pépin, 1985; Charrette, 1986; Baudoux et Vernet de la Durantaye, 1988). Le recrutement doit donc être entouré de multiples précautions afin de servir l'intérêt de l'organisation. Il doit être précédé de démarches destinées à établir une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines. À ces fins, l'organisation doit rédiger une politique d'emploi et cerner des mesures destinées à favoriser l'élaboration de plans de carrière assortis de plans de perfectionnement. Elle doit avoir procédé à une analyse du poste et en avoir établi les exigences à traduire dans la spécification des emplois. Il s'agit également de veiller à une recherche fructueuse de candidats, de faire en sorte que les entrevues soient valides et comportent des critères et des modalités susceptibles de permettre le choix de la meilleure candidature.

#### *La planification des ressources humaines en matière de direction*

Selon nos résultats, qui rejoignent ceux de Deblois et Moisset (1982, p. 22), la grande majorité des commissions scolaires n'ont pas de politique écrite en matière de sélection des directions d'école. Quatre-vingts pour cent des directions de personnel de notre étude n'ont pas procédé à une analyse systématique des besoins futurs de leur organisation en personnel cadre. Ce phénomène rejoint également les résultats de Girard (1983, p. 381) selon lequel 70 % des commissions scolaires n'ont pas procédé à une analyse systématique du bassin de candidats potentiels éligibles à un poste de cadre. La situation semble la même au collégial (Gosselin-Blier, 1988, p. 129). De plus, selon Girard (1983, p. 381), 80 % de ces organisations n'ont pas de politique de perfectionnement à offrir aux éventuels candidats à des postes de cadres scolaires. À titre d'exemple, Gosselin-Blier (1988, p. 114) a montré à ce sujet que la totalité des sommes consacrées à la formation et au perfectionnement en gestion, soit environ 8 000 dollars, a été attribuée aux cadres qui étaient tous des hommes. Or, Barnabé (1981, p. 107) a signalé l'importance, pour l'organisation, de fournir à chaque individu un plan de développement qui lui permette d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour accéder à d'autres postes. L'absence d'un tel plan est particulièrement dommageable pour les femmes qui ont moins que leurs collègues l'occasion d'acquérir de l'expérience de direction ou d'animation de groupes sociaux (Baudoux, 1986b).

#### *L'analyse des tâches des postes de direction*

Parmi les réponses obtenues, 80 % des organisations scolaires, selon les directeurs de personnel, n'ont pas procédé à une analyse des tâches destinée à

rédiger une description du poste. Il existe des descriptions de postes dans 70 % des organisations scolaires. Toutefois, les entrevues nous ont permis de constater que dans 80 % de ces cas, il s'agit de la simple reproduction des descriptions qu'en donne la réglementation gouvernementale. L'absence d'une telle description de tâches peut avoir pour conséquence que le comité de sélection recourt à des critères individuels plus subjectifs qui, comme nous le verrons plus loin dans cet article, sont susceptibles de défavoriser les candidatures féminines.

### *Le recrutement*

Le recrutement est, selon Bélanger, Petit et Bergeron (1983, p. 96) «un ensemble d'activités par lesquelles des gestionnaires *informent* des personnes susceptibles de posséder les qualifications requises qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) et *incitent* ces personnes à offrir leurs services». Le recrutement, disent ces auteurs, aura joué son rôle lorsqu'il aura réussi à constituer un bassin suffisamment important de candidatures pour les postes vacants. Or, la moitié de nos directions de personnel disent ne jamais procéder à une sollicitation quelconque de candidatures à des postes de direction, 20 % parfois, et 30 % rarement. Le même phénomène existe également au collégial (Desjardins-Bourcier, 1987, p. 47). Cette situation est étonnante si l'on tient compte du fait que certaines commissions scolaires prétendent avoir de la difficulté à recruter des candidatures (Girard, 1983, p. 390; Deblois et Moisset, 1982, p. 14).

Le rôle du parrainage ou du marrainage dans la carrière (Kanter, 1977a; Charrette, 1986; Colwill, 1984) est de plus en plus souligné. Les individus sont très peu enclins à parrainer quelqu'un de différent d'eux-mêmes vu le surcroît d'incertitude qui en découle (Charrette, 1986), incertitude qui est déjà très liée au poste de cadre. Comme la plupart des postes de direction sont occupés par des hommes, il y en a peu qui parrainent une femme; de plus, la relation parrain-protégée peut paraître ambiguë dans une relation mixte (Baudoux et Verret de la Durantaye, 1988).

S'il n'existe pas de sollicitation formelle, il existe des réseaux informels où l'on s'échange informations utiles et encouragements (Schmuck et Wyant, 1981, p. 81; Deblois et Moisset, 1982, p. 18; Bélisle, 1987, p. 61) dont sont absentes les femmes, soit parce qu'elles ne sont pas invitées aux activités informelles de ce réseau, soit que ces activités se déroulent à des heures ou en des lieux non favorables aux femmes (Baudoux, à paraître), soit qu'elles en sont carrément exclues. C'est le cas de certaines associations telles que les Chevaliers de Colomb, le club Rotary, etc.

Quoi qu'il en soit, le recrutement des cadres du système d'éducation à chacun de ces trois ordres est soumis à une contrainte: les postes sont ouverts d'abord, sous forme de promotion, au personnel de cadre, majoritairement masculin, qui est déjà en place. L'organisation étudie s'il y a moyen de regrouper des

entités par mesure de rationalisation. Ensuite, une promotion à un directeur adjoint ou à une directrice adjointe est envisagée. Dans les autres cas, la direction générale, la direction du personnel et éventuellement une personne représentant l'association des cadres décident d'afficher le poste à l'intérieur de l'organisation concernée ou de publier l'offre de poste dans les journaux.

### *Le recrutement interne*

Au primaire et au secondaire, pour les postes d'adjoint-e à la direction, ne reçoivent généralement l'information de l'ouverture d'un poste que les enseignants et enseignantes de l'école concernée. Dans ce cas, les personnes intéressées sont priées de se signaler à la direction dans un délai assez bref: une journée souvent. Il n'y a donc dans ce cas pas d'entrevue, pas de curriculum vitae à déposer: la direction de l'école et la direction du personnel choisissent la personne qui leur semble adéquate. La situation semble équivalente au collégial pour certains postes de cadres ouverts en début d'année scolaire qui sont comblés de toute urgence (Bélisle, 1987, p. 60). Ce phénomène rejoint en partie certains exemples de ce que Schmuck et Wyant (1981, p. 75) appellent : «spéciaux de minuit», où un poste peut être ouvert à 22 heures et comblé deux heures plus tard et où joue l'importance des réseaux.

Il semble que de plus en plus, comme le montrent l'analyse des rapports diagnostiques des programmes d'accès à l'égalité des ordres primaire et secondaire (Moreau, 1988) ou les rapports de l'ordre collégial (Gosselin-Blier, 1988; Gravel, 1988), l'on recoure à l'ouverture de postes temporaires, afin de s'assurer de la compétence de la personne dans la fonction de cadre. Dans ce cas, le poste est ouvert à l'intérieur de l'école. Si la personne convient, elle a priorité lors de l'ouverture du poste. Si la personne ne convient pas, ou si le poste ne convient pas à la personne, elle retourne l'année suivante parmi le personnel enseignant. De la même façon, des postes de remplacement ou à temps partiel ne sont pas sujets à entrevue. Cette pratique est particulièrement dommageable pour les femmes, étant donné que le stéréotype du cadre étant masculin (Boltanski, 1982), on pense moins à leur offrir un poste. Ceci est si vrai qu'au collégial, pour les établissements dont nous possédons les données, pas une femme n'a été nommée à des postes temporaires (Gosselin-Blier, 1988; Gravel, 1988). D'autre part, la vitesse avec laquelle le poste est comblé désavantage certaines femmes qui ne peuvent donner rapidement de réponse à cause des obligations familiales qui reposent traditionnellement sur elles.

Au collégial, la politique de promotion désavantage les femmes (Gravel, 1988, p. 135). Les hommes sont plus facilement choisis lorsque le recrutement est interne, alors que c'est le contraire pour les femmes. Une fois en place, selon Gravel (1988, p. 136), les femmes auraient moins de promotions que les hommes.

### *Le recrutement externe*

Si la commission ne comble pas le poste par une réaffectation de personnel, elle doit procéder à un affichage dans les établissements et peut faire appel à des candidatures de l'extérieur. Or, d'après nos résultats venant du primaire et du secondaire, l'affichage se fait surtout dans les bureaux de la commission scolaire (80 %). À moins d'avoir un plan de carrière bien défini, ce qui est plus rare chez les femmes, peu d'enseignantes ou d'enseignants iront consulter régulièrement les ouvertures de postes aux bureaux de la commission scolaire. Le deuxième mode de recrutement externe retenu par ordre d'importance est l'affichage dans la salle des professeurs (60 %) ou dans le bureau de la direction (60 %); 30 % utilisent les médias et 20 % seulement envoient une lettre à l'ensemble du personnel enseignant. Au collégial, certaines analyses diagnostiques des programmes d'accès à l'égalité (Bélisle, 1987, p. 57; Gosselin-Blier, 1988, p. 95; Gravel, 1988, p. 145; Desjardins-Bourcier, 1987, p. 46) soulignent que les enseignantes se plaignent de l'inaccessibilité relative du lieu de l'affichage.

Le temps d'affichage est bref: il varie entre 5 et 15 jours. Là encore, les femmes ont peu de temps pour prendre leurs dispositions car, contrairement aux hommes, qui eux sont seuls à exercer un emploi rémunéré dans la moitié des cas (Baudoux, à paraître), elles font souvent partie d'un couple à double carrière. Selon les annonces recueillies, les textes sont brefs également; ils ne comportent généralement pas l'énoncé des qualités attendues du candidat (Barnabé, 1981, p. 118), ce qui désavantage en principe les personnes moins expérimentées en gestion.

### *La langue des annonces*

Notre enquête donne les résultats suivants: en ce qui concerne la féminisation du titre de l'annonce pour le primaire et le secondaire, 18 des 45 énoncés, soit 40 %, sont rédigés au masculin seulement; dix énoncés sont complètement féminisés: «directrice»; un énoncé présente le féminin entre parenthèses: «(directrice)»; 16 énoncés sont en partie féminisés, soit au moyen d'une parenthèse: «directeur (trice)», soit au moyen d'un trait d'union: «directeur-trice»; un énoncé est neutre: «direction». En ce qui concerne la définition de l'emploi («le poste de directeur... consiste...»), 24 énoncés, soit 53 %, se trouvent au masculin seulement; neuf énoncés sont complètement féminisés: «la directrice, elle...»; sept énoncés sont en partie féminisés: «directeur (trice)»; cinq énoncés sont neutres: «la personne», «cet emploi...».

Lorsqu'il s'agit d'indiquer où envoyer sa candidature, le lecteur s'attend à l'emploi du neutre: «les candidatures», «les personnes», «les applications». Ce n'est le cas pourtant que de 17 énoncés. Douze énoncés, soit 27 %, sont exclusivement au masculin: «les candidats», «les employés»; neuf énoncés sont complètement féminisés; sept énoncés sont partiellement féminisés: «candidat-e-s».

La féminisation des titres est encore moins pratiquée au niveau collégial. Trente-neuf énoncés comportent des titres strictement masculins, soit 60 %; neuf énoncés sont féminisés; 13 énoncés sont partiellement féminisés (tirets ou parenthèses); quatre énoncés sont neutres (dont un en anglais).

Pour la description du poste, 43 énoncés, soit 66 %, sont rédigés au masculin seulement; aucun n'est entièrement féminisé; 12 énoncés sont partiellement féminisés; dix énoncés sont neutres (forme infinitive).

Pour l'envoi des candidatures, 17 énoncés, soit 26 %, sont entièrement au masculin; 44 énoncés sont neutres («offres», «candidatures», «personnes», «faire parvenir les réponses»); quatre énoncés sont partiellement féminisés (parenthèses ou tirets); aucun énoncé n'est complètement féminisé. Ces pratiques tendent à faire croire que les postes ne sont ouverts qu'à des hommes (Gosselin-Blier, 1988, p. 102; Gravel, 1988, p. 143).

### *Les candidatures*

Les analyses diagnostiques des programmes d'accès à l'égalité émettent l'hypothèse que les femmes poseraient leur candidature à des postes de direction dans une proportion inférieure à celle des hommes (Gosselin-Blier, 1988, p. 101). C'est du moins la perception des responsables rencontrés par les chargées de dossier puisqu'il n'existe aucune statistique à ce sujet. Une fois la décision prise, les notes sont détruites et on ne peut ainsi reconstituer les diverses statistiques des étapes du processus de sélection (Desjardins-Bourcier, 1987, p. 49; Gosselin-Blier, 1988, p. 106).

Le phénomène d'autocensure semble élevé chez les femmes qui pensent parfois, à tort ou à raison, que les postes sont attribués d'avance (Moreau, 1988, p. 6). Ce fait se confirme dans la constatation qu'une fois qu'elles posent leur candidature, elles sont plus qualifiées (plus d'expérience et plus de scolarité) que les candidats masculins (Moreau, 1988, p. 6). Il devient d'autant plus étonnant que le processus de recrutement reste aussi passif. Cette situation reflète moins un manque de confiance en soi chez les femmes, comme il est dit souvent, que des hésitations, parfois, à se trouver dans une catégorie d'emploi majoritairement masculine et dont les candidates devraient épouser les règles du jeu (Desjardins-Bourcier, 1987; Gosselin-Blier, 1988, p. 101). Mais plus fondamentalement, elles font preuve d'un certain réalisme puisqu'elles ont une chance sur 36 de se faire engager à un poste de direction alors que les hommes en ont huit sur 36.

En réalité, une plus grande proportion de candidates n'aurait pas nécessairement les effets souhaités, dans la mesure où le nombre de candidatures féminines n'influence pas les résultats. Il n'existe pas, selon les recherches menées sur cette question et qui sont énumérées par Schmuck et Wyant (1981, p. 85), de relation statistiquement significative entre le bassin des candidates et leur chance de trouver un emploi.

*La présélection*

Parfois, des formulaires d'offres de services sont utilisés, mais ils contiennent des questions interdites par la Charte des droits et libertés (Bélisle, 1987, p. 57; Gravel, 1988, p. 143) telles que le sexe, l'état civil, le nombre d'enfants, les personnes à charge, etc.

La présélection est réalisée à partir des critères d'admissibilité fixés par le gouvernement. Le règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour catholiques (Gouvernement du Québec, 1985) retient certains critères. Pour les directions d'écoles, il faut cumuler les caractéristiques suivantes: «Un diplôme universitaire terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié; huit années d'expérience pertinente ou cinq années d'expérience pertinente lorsque l'école à diriger ne comporte pas la présence d'un directeur adjoint; une autorisation permanente d'enseigner décernée par le ministère de l'Éducation ou occuper un emploi de directeur adjoint d'école.» À ce sujet, un directeur de personnel interprète les directives de cette façon: n'importe quel baccalauréat et de l'expérience dans la gestion. Quant à détenir un permis d'enseignement, il n'a pas semblé au courant de cette exigence du ministère. À ses yeux, un bon gestionnaire provenant d'une autre organisation pourrait convenir s'il manifeste de l'intérêt pour la pédagogie. Mais peut-être s'agit-il d'un cas exceptionnel. Les adjoints et adjointes à la direction doivent détenir un diplôme universitaire de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié, cinq années d'expérience dans un emploi d'enseignant ou de professionnel non enseignant et une autorisation personnelle permanente d'enseigner.

En ce qui concerne les collèges, le règlement sur les conditions de travail des cadres et du personnel de gérance des collèges d'enseignement général et professionnel (Gouvernement du Québec, 1984) laisse une grande marge de manoeuvre aux collèges. Les candidatures doivent respecter les critères suivants: un diplôme universitaire dans un champ de spécialisation approprié et de deux à huit années d'expérience pertinente selon le poste. Les secteurs dits de spécialisation appropriés sont plutôt reliés aux formations reçues par les hommes. Qu'on en juge à la liste fournie par le règlement: relations industrielles, administration option personnel, sciences commerciales, administration, génie, architecture, droit, bibliothéconomie, audio-visuel, sciences de l'éducation avec option en bibliothéconomie scolaire ou option en docimologie, sciences, concentration en informatique, informatique, technologie de l'éducation.

Le même règlement indique à l'article 25 que si un collège ne peut trouver de candidat qualifié pour un poste donné, il peut nommer un candidat qui ne possède pas la formation scolaire requise pour l'exercice d'une fonction, mais qui possède une expérience pertinente et supérieure aux critères minimaux. L'article 26 stipule qu'on peut nommer, à un poste donné, un candidat dont la formation

répond aux exigences des critères d'admissibilité et dont les qualités supérieures compensent une expérience inférieure à celle qui est prévue par les critères d'admissibilité. Ces exceptions montrent que, dans les faits, les collèges jouissent d'une très grande latitude en la matière.

Les expressions de type: «formation pertinente» ou «formation équivalente» auraient davantage pour effet de repousser les femmes qui ont tendance à s'auto-éliminer (Bélisle, 1987), peut-être parce que cette latitude que possèdent les collèges sous-tend la possibilité d'une plus grande part d'arbitraire de la part des juges. Suite à cette élimination de candidatures non admissibles, le comité de présélection, composé la plupart du temps, au primaire et au secondaire, de la direction générale, de la direction des services de l'enseignement et de la direction du personnel, retient de trois à cinq candidatures, souvent à partir d'une forme de pointage. Par la suite, le comité de sélection est formé.

### *La sélection*

Selon les résultats de nos questionnaires et de nos entrevues, les membres du comité de sélection comptent au primaire et au secondaire: la direction générale, la direction du personnel, un membre ou deux du conseil des commissaires et parfois la direction de l'enseignement, un membre du personnel cadre, un membre de l'association des directeurs et directrices et un membre du personnel enseignant. La représentation des parents n'a pas été mentionnée, contrairement aux pratiques en cours dans la région de Québec (Deblois et Moisset, 1982, p. 20). Pour les collèges, le comité est formé par le conseil d'administration ou le comité exécutif. Le type de représentation varie selon les conseils d'administration: un ou deux membres de la direction, un ou deux membres du conseil d'administration, du personnel enseignant, du personnel professionnel ou du personnel de soutien.

Aucune des directions du personnel n'a trouvé utile, au cours de l'entrevue, de former le comité de sélection de membres des deux sexes. Or, Archibald (1969) a montré, dans une simulation qui a eu lieu dans la fonction publique fédérale, que même si les noteurs avaient suivi des cours de formation pour classer, par ordre de mérite, des candidats à un poste de haute direction, parmi les cinq candidats fictifs qui leur ont été présentés, les candidats identifiés comme masculins étaient toujours préférés par les noteurs. On avait pourtant pris soin pour cet exercice de dresser des dossiers de mérite égal chez les hommes et les femmes. Selon Simard (1983), les préjugés et les valeurs patriarcales influencent la notation et par voie de conséquence, la manière dont la règle du mérite est mise en application.

Moreau (1988, p. 5) rappelle que, dans les commissions scolaires qui ont participé aux programmes d'accès à l'égalité, 31 % des comités de sélection des commissions scolaires sont exclusivement masculins. Au primaire, il est rare, selon les directions de personnel consultées, que les femmes constituent la moitié du

comité. Quant au secondaire, les femmes en sont pratiquement absentes. Et quand il y a présence féminine, c'est souvent sous forme de commissaires femmes, plus disponibles pendant le jour, selon les directeurs de personnel interviewés, que leurs homologues masculins. Mais que peuvent souvent valoir les arguments des commissaires, ou de personnes qui ne sont pas spécialistes de l'engagement, comme le directeur du personnel, ou qui ne connaissent pas de très près la réalité scolaire, comme les directeurs ou même les enseignant-e-s? Au collégial, il n'y a la plupart du temps pas de femmes au comité de sélection (Gravel, 1988, p. 149).

Pourtant, selon Kanter (1977*b*), la minorisation dans l'organisation joue à deux niveaux: les minoritaires ont un comportement différent, plus stéréotypé, de celui qu'ils auraient en situation de majoritaires. Leur comportement au niveau de l'entrevue serait peut-être différent si le comité était mixte. Par ailleurs, comme les minoritaires sont différents, ils sont plus visibles. C'est en raison de ce surcroît de visibilité que les minoritaires ont moins tendance à mettre en relief leurs réalisations pour ne pas gêner ceux qui sont en position dominante. Ceci peut avoir pour résultat que les femmes se «vendent» moins bien en entrevue. De plus, Symons (1986*a*; 1986*b*), qui compare les organisations à une tribu, montre que les femmes sont sujettes à des rites d'initiation perpétuels, mais en particulier lors de la sélection. La tribu s'interroge sur la capacité d'assimilation de la candidate, sur le degré de confiance à lui accorder, et retient davantage des hommes parce qu'il y a convergence sur l'apparence, les mentalités et les comportements.

L'élaboration des critères sous-entend les valeurs, les philosophies, les croyances, les «allants de soi», voire les préjugés. La plupart du temps, les directions de personnel fixent eux-mêmes les critères d'éligibilité qu'ils soumettent ensuite au comité de présélection. À l'occasion, elles consultent certaines personnes de façon informelle telles le personnel enseignant ou les parents. Le comité accepte d'ordinaire, dans 90 % des cas, tels quels, les critères rédigés par la direction du personnel. Pour les postes d'adjoint à la direction au primaire et au secondaire, la direction de l'école joue un rôle fondamental dans le choix des critères. Or, selon Barnabé (1981, p. 130), la sélection et la pondération des critères sont meilleures si on réunit plusieurs personnes pour les définir.

Comme dans les ouvertures de poste, seuls sont affichés les critères d'admissibilité gouvernementaux, les critères d'éligibilité demeurent confidentiels dans la plupart des cas. Nous n'avons trouvé qu'un seul cas où les critères d'éligibilité accompagnés de leur pondération respective sont portés à la connaissance du personnel.

Les réponses à notre questionnaire donnent les résultats suivants en ce qui concerne les critères d'éligibilité retenus par les diverses directions de personnel: 100 % pour le leadership, critère souligné dans les recherches de Girard (1983, p. 387), 90 % pour l'expérience dans l'enseignement, 80 % pour la connaissance de l'organisation, 70 % pour l'expérience de gestion, 60 % pour une formation

en administration, 50 % pour une maîtrise en administration scolaire, 40 % pour une maîtrise en administration publique et 30 % pour l'implication sociale. Au cours des entrevues, et à l'aide des documents que nous ont fournis les directions de personnel, nous avons obtenu plus de précisions sur ces premiers renseignements.

Sous le critère de formation et expérience, on prend en considération, en plus de l'expérience en enseignement et en gestion, des expériences paraprofessionnelles dans l'animation ou la coordination des activités de groupes sociaux. Ce qui est vérifié sous le critère de connaissance de l'organisation est davantage relié aux connaissances du processus administratif et du poste. Or, nous avons constaté plus haut que les femmes bénéficient moins souvent de formation dans ce domaine. Laufer (1986) a d'ailleurs souligné que les organisations peuvent d'ailleurs trouver rationnel de ne pas former des femmes qui réussissent bien dans des emplois d'exécution.

Le leadership est étroitement relié à la crédibilité, au prestige de la personne qui soumet sa candidature. Le leadership est également relié à la visibilité. McIntyre (cité par Barnabé, 1981, p. 145) s'est plaint qu'aux États-Unis la sélection des directeurs d'école s'effectue encore sur la base de la visibilité d'un individu. Au Canada, cette même situation qui a aussi été dénoncée (Barnabé, 1981, p. 145), semble encore de mise au Québec. Le leadership est également relié à l'autorité. Au secondaire, en particulier mais pas exclusivement, on associe l'autorité à la masculinité et au maintien de la discipline dans les établissements.

Le critère d'expérience de gestion renvoie selon les personnes interviewées aussi bien au leadership qu'aux aptitudes pour les relations publiques. Le leadership est mesuré, dans cette optique, par l'occupation de postes stratégiques dans diverses associations, de clubs sociaux ou sportifs. Une vérification est menée auprès de ces associations au sujet des candidats et candidates. Ce critère tel qu'il est considéré dans ce cas est discriminatoire vis-à-vis des femmes car certains clubs sociaux excluent encore les femmes, alors que les associations sportives qui confèrent une certaine visibilité sont reliées au sport masculin.

Quant à l'aptitude pour les relations publiques, elle ne concerne pas tant la capacité de s'exprimer oralement, que celle d'avoir des liens privilégiés, profitables éventuellement à l'organisation, avec certains secteurs du milieu (Girard, 1983, p. 388; Deblois et Moisset, 1982, p. 6). Un directeur du personnel d'une commission scolaire a signalé que, certains clubs sociaux finançant en partie les activités parascolaires de l'école, il est pertinent de choisir un candidat bien connu de ces organismes. Ici encore, les candidates partent perdantes.

Les directions de personnel ont insisté en entrevue sur le bon climat qui doit régner au sein des équipes de travail. On veut donc éviter les remous d'un choix non accepté par les collègues, ou qui ne le serait pas éventuellement. On

veut par ailleurs choisir quelqu'un qui s'inscrit dans la continuité de l'action de ses prédécesseurs. Ce critère à caractère de reproduction est bien présent également dans la recherche de Deblois et Moisset (1982, p. 11). Le phénomène est tel que Kanter (1977a) parle de reproduction homosexuelle et homosociale dans les organisations. Ce critère se traduit parfois par l'exigence de la loyauté. Comme aucune organisation ne réussit à éliminer l'incertitude, elle recherche la conformité et exige la loyauté comme qualité principale. De plus, si un cadre n'est pas judicieusement choisi, son renvoi risque d'entraîner des remous préjudiciables à l'organisation. Or, certains préjugés veulent que les femmes soient d'abord loyales à leur famille plutôt qu'au groupe ou à l'organisation (Kanter, 1977a).

Certains comportements ou caractéristiques personnelles agissent comme critères de sélection. C'est ici que l'influence des stéréotypes se fait la plus présente. La capacité de contrôler ses émotions, qui semble un critère important selon nos résultats ainsi que ceux de Deblois et Moisset (1982, p. 11), est souvent décrite selon des normes masculines. L'élévation de la voix ou un coup de poing sur la table (Baudoux, 1986a) seront interprétés différemment selon le sexe du candidat.

Un autre critère important est celui de la disponibilité. Ce qui est entendu par disponibilité, c'est de pouvoir se rendre libre pour des activités de soirée ou de week-ends. Comme on impute aux femmes, selon le cas à juste titre ou fantasmatiquement, des responsabilités familiales à ces heures, ce critère agit de façon négative pour elles. Par ailleurs, le statut civil a son importance, reconnaissent plusieurs directions de personnel. Si le mariage convient à la stabilité des cadres masculins, semble-t-il, l'inverse est vrai pour une femme (Baudoux, 1986b, p. 60). Le comité peut supposer qu'une femme mariée sera moins disponible en temps et en esprit pour ses occupations.

Il peut être regrettable de constater que certains critères ne sont pas utilisés. Une des données objectives, outre la scolarité et l'expérience, seraient les résultats universitaires. Étant donné que les femmes obtiennent en moyenne de meilleures notes que leurs collègues masculins, ce critère serait dans la majorité des cas à leur avantage.

À ce stade, il convient de signaler le danger que comportent certains modèles. C'est le cas de celui de Getzels, traduit en termes de critères de sélection par Deblois et Moisset (1982). Certains des critères jugés pertinents par Getzels, comme les relations avec le milieu, la scolarité, l'aptitude au travail de groupe, l'équilibre émotif peuvent jouer, nous l'avons vu, en défaveur des femmes. De plus, certains critères reconnus comme moins pertinents par Getzels peuvent de la même façon jouer en leur défaveur: l'expérience dans l'enseignement, être déjà membre du personnel de la commission scolaire ou avoir réalisé du travail auprès des enfants.

#### *Les moyens retenus*

Si l'entrevue est la technique de sélection la plus répandue (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1985, p. 230) au Québec, à tel point que son pourcentage est

de 97 % en 1984, elle est moins utilisée dans le domaine scolaire: certains postes ne sont ouverts qu'aux cadres, certains sont réservés au personnel de l'école et comblés en quelques heures ou ils sont comblés de façon provisoire sans entrevue. Ces phénomènes expliquent la constatation du ministère de l'Éducation (Moreau, 1988, p. 5) que sur 108 avis de concours, il y a eu processus de sélection dans 74 % des cas.

Dans la majorité des cas où il y a entrevue, selon nos résultats, c'est l'entrevue structurée (Barnabé, 1981, p. 138) qui est utilisée, quitte à ce qu'à certains moments, la personne qui conduit l'entrevue puisse être non directive. C'est un type d'entretien qui se déroule assez librement, avec des questions planifiées. Les questions sont ouvertes; les membres du comité cotent les réponses selon leurs propres perceptions de la réponse pertinente. Il est en effet rare (une fois sur dix dans notre étude) que les membres du comité de sélection identifient au préalable les réponses souhaitées.

En dépit de l'existence d'un canevas d'entrevue, d'un accord sur l'ordre des questions, il y a place dans tous les comités pour des sous-questions. Tous les candidats n'ont donc pas une entrevue identique. Il est possible d'imaginer que dans certains cas, les interviewers soulignent le fait qu'ils sont en présence d'une candidature féminine, ce qui peut avoir pour effet, selon Baudoux (Baudoux et Verret de la Durantaye, 1988), de souligner la barrière qui existe pour les femmes. Par ailleurs, chaque membre du comité pose des questions, ce qui n'est pas conseillé parce que cette façon de procéder empêche les personnes qui questionnent d'observer et de coter en toute détente (Barnabé, 1981, p. 134).

Plusieurs biais peuvent survenir au cours de l'entrevue. La perception et l'évaluation du comité peut en être influencée. Werther *et al.* (1985, p. 239) rappellent que l'interviewer reste un individu qui a ses préférences, ses habitudes, ses préjugés et ses humeurs, ce qui a pour conséquence qu'en comité de sélection, les candidatures féminines aussi qualifiées que les candidatures masculines sont moins bien évaluées (Rosen et Jerdee, 1974). Ce phénomène existe aussi bien chez les employeurs (Haefner, 1977a) que chez les employés (Haefner, 1977b). Tucker et Rowe (1977) ont souligné que des lettres de référence consultées avant l'entrevue ont souvent une grande influence dans la décision finale des membres du comité. Nos entrevues ne nous ont pas permis de savoir si les lettres de référence attribuées aux hommes sont plus élogieuses que celles que présentent les femmes.

Des recherches ont démontré que la décision est basée sur les premières impressions. Springbett (1958) parle des quatre premières minutes. Or, une des premières impressions que l'on a d'une candidature est son appartenance sexuelle. La beauté semble également un facteur de discrimination (Cash *et al.*, 1977; Dipboye, *et al.*, 1975). Les intervieweuses elles-mêmes sont sensibles à la beauté (Dipboye, *et al.*, 1977). Si la beauté est généralement un facteur qui facilite l'engagement, Heilman et Saruwatari (1979, p. 371) ont montré qu'en ce qui

concerne les postes de gestion seulement, la beauté des femmes a un effet contraire: elles ont moins de chances d'être retenues. Les jolies femmes doivent donc présenter un dossier meilleur. Cette crainte de la beauté rejoint la peur de relations sexuelles éventuelles qui sont un facteur de désordre pour l'organisation (Enriquez, 1986). Werther *et al.* (1985, p. 240) soulignent l'importance du sourire et de la poignée de main qui peuvent créer un climat, un effet de halo propice à l'entrevue. Or, la poignée de main parfois moins vigoureuse de certaines femmes peut convenir moins que celle de certains hommes. Webster (1964) a signalé que des décisions précipitées empêchent l'interviewer de prendre en considération l'information subséquente, même si elle est contradictoire avec les premières impressions.

Certaines directions de personnel utilisent des tests de personnalité ou d'aptitude à la gestion (20 % toujours, 10 % souvent et 20 % parfois). Certains tests ou certaines simulations semblent, selon certains témoignages, avoir un caractère sexiste (Baudoux, 1986a). Le recours aux tests de personnalité a été de plus critiqué parce que ces derniers n'ont pas été conçus pour être utilisés dans un contexte de sélection où les candidats cherchent à présenter l'image la plus favorable d'eux-mêmes.

### *La décision*

Après chacune des entrevues, d'ordinaire, les membres du comité font le point sur chaque candidature. À la fin du processus, chaque membre présente et justifie d'ordinaire ses trois premiers choix. La discussion se déroule alors pour en arriver à un consensus. En cas de dossiers équivalents, il arrive dans la moitié des cas relevés dans notre étude qu'on ajoute des critères, que l'on rehausse la valeur de certains critères ou que l'on procède à la cotation des conséquences négatives du choix, c'est-à-dire la probabilité que cet effet négatif se produise, et la gravité du critère. Or, Mayfield et Carlson (cité par Barnabé, 1981, p. 136), ainsi que Webster (cité par Werther *et al.*, 1985, p. 239) ont conclu de leurs recherches que les interviewers accordent une plus grande importance à l'information négative. Puisque le sexe masculin sert de référent, il y a certains risques que les candidatures féminines semblent toujours manquer d'une qualité quelconque. Si ce critère négatif est, par exemple, une caractéristique attribuée socialement aux femmes, comme le manque de disponibilité, il y a peu de chances que les candidatures féminines surmontent cet obstacle ultime.

Il existe par ailleurs une tendance de l'interviewer à juger les autres selon des modèles stéréotypés. Ils tentent dès lors selon Sydiaha (cité par Barnabé, 1981, p. 137) de concilier les candidatures à ce stéréotype. Ainsi, les femmes peuvent être exclues parce que considérées comme appartenant à un sexe trop émotif (Werther *et al.*, 1985, p. 239). Barnabé (1981, p. 137) a entre autres démontré ce phénomène de reproduction: que les jeunes favorisent des candidatures jeunes, que les personnes du primaire favorisent d'autres candidatures que des personnes du secon-

daire, que les membres du personnel enseignant favorisent d'autres candidatures que les membres du personnel de direction.

Autre biais: selon Newcomb (cité par Barnabé, 1981, p. 137), les membres du comité peuvent être attirés par la personnalité de certains candidats lorsqu'ils perçoivent une congruence entre leurs propres attitudes et celles qu'ils perçoivent chez le postulant. Dans cette veine, Merritt (cité par Barnabé, 1981, p. 137) a découvert que les directeurs d'école préfèrent des candidats qui ont des attitudes similaires aux leurs, indépendamment des qualifications de ces candidats. Comme les comités de sélection sont essentiellement masculins et que les hommes se reconnaissent plus facilement dans d'autres hommes, ce biais peut jouer en défaveur des femmes.

C'est ainsi que, selon Schmuck et Wyant (1981, p. 79), il existe une tendance à ce que les hommes remplacent des hommes, et que les femmes remplacent des femmes. C'est également la conclusion à laquelle arrivent Werther *et al.* (1985, p. 239): lorsque l'emploi est généralement occupé par des hommes, l'interviewer est susceptible de considérer inconsciemment que la recrue choisie doit être un homme. C'est ainsi également que les femmes sont plus facilement recrutées dans de nouveaux postes à cause de l'absence d'un prédécesseur masculin qui servirait de norme (Schmuck et Wyant, 1981, p. 80). Par ailleurs, les chances des femmes d'être recrutées sont plus grandes dans les grandes villes (Schmuck et Wyant, 1981, p. 81). Une explication de ce phénomène pourrait résider dans l'existence d'un moins grand conservatisme dans les villes quant au rôle et à la place des femmes dans la société.

Le pouvoir des comités de sélection est important. Dans les collèges, le président du comité de sélection expose le choix du comité au conseil d'administration qui l'entérine, à moins d'exception. Quant au comité de sélection d'une commission scolaire, il voit sa recommandation entérinée par le conseil des commissaires dans 43 % des cas selon Deblois et Moisset (1982) ou par l'entremise de la direction générale qui ne présente qu'un seul choix au conseil des commissaires dans 35 % des cas selon la même étude. Est-ce que ce choix correspond toujours à celui du comité ou parfois à celui de la seule direction générale? Il est difficile de connaître exactement la situation. Mais il arrive également (21 % des cas) que le conseil choisisse dans une liste fournie par le comité ou par le directeur général de plusieurs personnes retenues. Étant donné l'importance du comité de sélection, tous les biais en défaveur des femmes qui ont cours dans les comités ont donc une influence déterminante sur la proportion des femmes gestionnaires en éducation.

### *Conclusion*

Au terme de cette étude exploratoire, il est permis d'affirmer que le processus de sélection tel qu'il se vit actuellement contient des anomalies largement désavantageuses pour les femmes. Il n'est bien sûr pas question d'affirmer que les

femmes rencontrent tous les obstacles identifiés dans cet article, mais que la combinaison de certains de ces obstacles peut expliquer l'évincement de certaines candidates compétentes. Ces obstacles se retrouvent à chaque étape de la dotation d'un poste de cadre en éducation.

En effet, peu d'organisations scolaires disposent d'une politique écrite en matière de sélection des cadres. Les analyses de prévision en termes de ressources humaines sont rares. Peu d'organisations scolaires ont une politique de formation ou de perfectionnement à offrir à d'éventuels candidats ou candidates. Peu d'organisations ont procédé à une analyse des tâches avant de procéder à la description des postes. Le recrutement se fait de manière passive, ce qui favorise les personnes qui disposent de réseaux informels. Certains postes sont ouverts et comblés de toute urgence, en moins d'un jour, ou sont offerts de façon dite temporaire, mais cette façon de procéder favorise la personne temporaire une fois le poste ouvert. C'est, selon certains rapports, une des causes majeures de l'éviction des femmes. Lorsque le poste est affiché, ce qui est loin d'être généralisé, le lieu d'affichage est relativement inaccessible et le temps d'affichage est bref. Les annonces sont souvent rédigées au masculin seulement. Si les femmes posent moins souvent leur candidature, c'est qu'elles savent qu'elles ont huit fois moins de chances de voir leur candidature acceptée. Elles ne posent leur candidature qu'une fois qu'elles dépassent leurs collègues masculins en termes de qualifications requises.

Si les organisations disposent d'une grande marge de manoeuvre en matière de sélection, les critères gouvernementaux, même très réduits, défavorisent les candidatures féminines par leur ambiguïté ou par les types de formations qu'ils préconisent. Les femmes sont quasi absentes des comités de sélection, ce qui permet que l'on retienne des critères ambigus, stéréotypés ou sans rapport réel avec l'emploi. Certaines candidatures féminines semblent également rejetées pour ne pas briser l'harmonie de l'équipe de travail. Les entrevues présentent plusieurs biais qui entachent leur validité et font place aux préjugés et aux stéréotypes. Quant à la décision, elle se prend, en cas de dossier équivalent, en cotant les conséquences négatives possibles du choix d'un candidat ou d'une candidate, procédure qui se révèle particulièrement dommageable pour les femmes parce qu'elle repose sur des présupposés reliés au fait qu'elles sont des femmes. Selon Bélanger *et al.* (1983, p. 95), il faut que les critères retenus soient vraiment reliés au poste, sinon la décision tombe dans l'arbitraire et la discrimination. Beaucoup des critères classiquement utilisés dans les comités nuisent aux femmes qui sont considérées comme prisonnières en partie de leur rôle de maternage (De Sève, 1985; Baudoux, 1988). D'autres sont définis à partir du référent masculin, ce qui fait que les femmes sont perdantes dès le départ, alors que les qualités traditionnellement attribuées aux femmes ne sont pas retenues ou sont considérées comme moins pertinentes.

La recherche que nous avons entreprise creusera davantage certains aspects de ce phénomène au moyen d'un échantillon représentatif et le mettra en relation

avec d'autres phénomènes d'ordre historique, social, économique, législatif, etc. Nous mettrons également nos résultats en relation avec la situation qui prévaut dans le domaine de l'administration publique (Simard, 1983; Paquerot, 1988) et privée (Harel-Giasson, Marchis-Mouren et Martel, 1989; Andrew, Coderre et Denis, 1988; Tarrab et Simard, 1986), en tenant compte toutefois du fait que la présence des femmes au sein de ces deux organisations augmente, même si ce n'est que d'environ 1 % par an, alors que la proportion des femmes diminue de façon qui semble irréversible depuis plus de 30 ans dans la gestion de l'éducation.

Mais certaines observations semblent se vérifier dans toutes les organisations. Comme aucune organisation ne réussit à éliminer l'incertitude, elle propose des normes de conduite informelles qui seraient une sorte de garant de la prévisibilité du comportement, auxquelles les individus désireux d'occuper des postes de décision doivent se conformer plus que tout autre. Selon Kanter (1977a) les dirigeants préfèrent engager des personnes qui leur ressemblent dans le sexe, sinon dans le genre, mais également dans la classe sociale, dans le langage, dans l'habillement, dans les valeurs. Cette reproduction homosexuelle et homosociale est chargée d'éliminer l'incertitude liée à l'évaluation de la performance dans les postes de responsabilité.

De plus, le cadre masculin vit son identité à travers la succession de statuts qui est la sienne dans cette organisation qui constitue la finalité majeure, parfois la seule, de son existence. C'est l'organisation qui permet à l'homme de se situer dans le milieu social. Cela a pour conséquence l'identification entre ses trajectoires professionnelle et familiale, phénomène qui le situe différemment des femmes assignées au domestique, d'autant plus fortement que d'ailleurs le milieu social est défavorisé.

Comme le poste de cadre est prévu comme un emploi masculin, parce que le rôle familial ne peut constituer une identité légitime pour les hommes, peu importe la personnalité du postulant, la candidate sera avant tout considérée comme une femme, donc comme quelqu'un qui n'a pas à établir son identité sociale à travers le travail. La différence dans les orientations ou les carrières reste interprétée de façon naturaliste non seulement comme une différence d'aptitudes, mais encore comme une différence de motivation.

#### RÉFÉRENCES

- Andrew, C., C. Coderre et A. Denis, De quelques notions de carrière chez les femmes gestionnaires, in C. Baudoux (éd.), *Femmes, gestion, éducation*, Montréal: ACFAS, 1988, p. 97-117.
- Archibald, F., *Les deux sexes dans la fonction publique*, Ottawa: Fonction publique du Canada, 1969.
- Barnabé, C., *La gestion des ressources humaines en éducation*, Montréal: Agence d'Arc, 1981.
- Baudoux, C. (éd.), *Gestion de l'éducation au féminin*, Chicoutimi: Université du Québec à Chicoutimi, 1986a.
- Baudoux, C., *Directeurs et directrices d'école: environnements, missions, activités*, Montréal: FQDE, 1986b.
- Baudoux, C., Demandées: directrices et femmes, *Gestion*, vol. 13, no 1, 1988, p. 57-62.

- Baudoux, C., Évolution statistique du personnel québécois de direction des degrés primaire, secondaire et collégial selon le sexe et le statut civil, in C. Baudoux (éd.), *Féminisation et masculinisation de la gestion*, Québec: Université Laval, cahiers de recherche du GREMF, no 29, 1989, p. 47-84.
- Baudoux, C., Profils de carrière des directeurs généraux des commissions scolaires et des cégeps, (à paraître).
- Baudoux, C. et C. Verret de la Durantaye, *La femme de l'organisation*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 1988.
- Bélanger, L., A. Petit et J.-L. Bergeron, *Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée*, Chicoutimi: Gaétan Morin, 1983.
- Belcourt, M., So you want to be an executive-be androgynous!, in J. Kelly et V. V. Baba (éd.), *The New Management Science*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982, p. 192-201.
- Bélisle, D., *La situation des femmes à l'emploi du collège Édouard-Montpetit: rapport diagnostique préalable à l'élaboration et à l'implantation d'un programme d'accès à l'égalité*, Longueuil, Québec: Collège Édouard-Montpetit, 1987.
- Boltanski, L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris: Minuit, 1982.
- Brunet, L., A. Brassard, L. Corriveau et R. Pépin, *Le rôle du directeur d'école au Québec*, première partie, Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'Éducation, 1985.
- Brunet, L. et L. Corriveau, Le rôle du directeur d'école: un gestionnaire de l'imprévu, *Information*, vol. 23, no 4, 1984, p. 26-30 et no 5, p. 26-32.
- Cash, T. F., B. Gillen et D. S. Burns, Sexism and «beautyism» in personnel consultant decision making, *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, 1977, p. 301-310.
- Charrette, A., *L'accès aux postes de cadres stratégiques: une étude empirique de la gestion organisationnelle du cheminement des individus qui accèdent à la direction stratégique des entreprises*, Thèse de doctorat, Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 1986.
- Colwill, N., Mentors and protégés, women and men, *Business Quarterly*, vol. 49, no 2, 1984, p. 19-21.
- David, H., *Femmes et emploi, le défi de l'égalité*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 1986.
- Deblois, C. et J. Moisset, *La sélection des directeurs d'école primaire dans la région 03*, Québec: Université Laval, département d'Administration et de Politique scolaires, 1982.
- De Seve, M., *Pour un féminisme libertaire*, Montréal: Boréal Express, 1985.
- Desjardins-Bourcier, R., *Rapport synthèse de l'analyse diagnostique*, Montréal: Collège Marie-Victorin, 1987.
- Dipboye, R. L., R. D. Arvey et D. E. Terpstra, Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of resume evaluations, *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, 1977, p. 288-294.
- Dipboye, R. L., H. L. Fromkin et K. Wiback, Relative importance of applicant sex, attractiveness, and scholastic standing in evaluation of job applicant resumes, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975, p. 39-43.
- Enriquez, E., Le pouvoir et son ombre sexuelle, in N. Aubert, E. Enriquez et V. de Gaulejac (éd.), *Le sexe du pouvoir*, Paris: Épi, 1986, p. 380-393.
- Fédération des cégeps, *Annuaire 86-87*, Montréal: Fédération des cégeps, 1986.
- Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec, *Liste alphabétique des commissions scolaires locales, des commissions scolaires intégrées, des commissions régionales pour catholiques*, Québec: FCSCQ, Doc. 1543, dossier 2/20/5, 1986.
- Girard, H. C., Processus et critères de sélection du directeur d'école au secondaire, *Revue des sciences de l'éducation*, vol. IX, no 3, 1983, p. 381-399.
- Girard, S., Le processus de sélection comme obstacle éventuel à la promotion des femmes à la gestion de l'éducation, (à paraître).
- Gosselin-Blier, C., *Rapport d'analyse diagnostique de la situation des femmes à l'emploi du Cégep de La Pocatière*, La Pocatière, Québec: Cégep de La Pocatière, 1988.
- Gouvernement du Québec, *Règlement sur les conditions d'emploi des cadres et du personnel de gérance des collèges d'enseignement général et professionnel*, Décret 1452-84, 20 juin, Québec: Publications officielles du Gouvernement du Québec, 1984.

- Gouvernement du Québec, *Règlement modifiant les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'écoles des commissions scolaires pour catholiques*, Décret 859-85, 8 mai, Québec: Publications officielles du Gouvernement du Québec, 1985.
- Gravel, N., *La situation d'emploi des femmes au collège Lionel-Groulx de Sainte-Thérèse*, Sainte-Thérèse, Québec: Collège Lionel-Groulx, 1988.
- Haefner, J. E., Race, age, sex and competence as factors in employer selection of the disadvantaged, *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, 1977a, p. 199-202.
- Haefner, J. E., Sources of discrimination among employees: A survey investigation, *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, 1977b, p. 265-270.
- Hall, F. S. et D. T. Hall, *The Two-Career Couple*, Reading, MA: Addison-Westley, 1979.
- Harel-Giasson, F., M.-F. Marchis-Mouren et L. Martel, *Les femmes comptables agréées et la carrière*, Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 1989.
- Heilman, M. E. et L. R. Saruwatari, When beauty is beastly: The effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, 1979, p. 360-372.
- Kanter, R. M., *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books, 1977a.
- Kanter, R. M., Some effects of proportions on group life: Skewed ratios and responses to token women, *American Journal of Sociology*, vol. 82, no 5, 1977b, p. 965-980.
- Kaplan, S., C. Secor et A. Tinsley, Getting the Best: Conclusions, recommandations and selected resources, in Tinsley, A., C. Secor et S. Kaplan (éd.), *Women in Higher Education Administration*, San Francisco: Jossey Bass, 1984, p. 85-91.
- Laufer, J., Égalité professionnelle: un atout négligé pour gérer les ressources humaines, *Revue française de gestion*, vol. 55, janvier-février, 1986, p. 41-53.
- Mintzberg, H., *Le manager au quotidien*, Paris: Éditions d'organisation, 1984.
- Moreau, R., *Programme d'accès à l'égalité dans les commissions scolaires: un premier bilan des rapports d'analyse diagnostique*, Québec: Ministère de l'Éducation, Coordination à la condition féminine, 1988.
- Paquerot, S., Les femmes cadres dans la fonction publique du Québec, in F. Harel-Giasson et J. Robichaud (éd.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*, Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 1988, p. 243-256.
- Rosen, R. et T. H. Jerdee, Effects of applicant's sex and difficulty of job on evaluation of candidates for managerial positions, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, 1974, p. 511-512.
- Schmuck, P. et S. H. Wyant, Clues to sex bias in the selection of school administrators: A report from the Oregon Network, in W. W. Charters et R. O. Carlson (éd.), *Educational Policy and Management: Sex Differentials*, New York: Academic Press, 1981, p. 73-98.
- Simard, C., *L'administration contre les femmes: la reproduction des différences sexuelles dans la fonction publique canadienne*, Montréal: Boréal Express, 1983.
- Springbett, B. M., Factors affecting the final decision in the employment interview, *Canadian Journal of Psychology*, vol. 12, 1958, p. 13-22.
- Symons, G. L., Corporate culture, managerial women and organizational change, in *Actes du colloque The international conference on organization symbolism and corporate culture*, Montréal: UQAM, 25-27 juin, 1986a, p. 95-107.
- Symons, G. L., Coping with the corporate tribe: How women in different cultures experience their managerial role, *Journal of Management*, vol. 12, no 3, 1986b, p. 379-390.
- Tarrab, G. et C. Simard, *Une gestion au féminin? Nouvelles réalités*, Montréal: Vermette, 1986.
- Tucker, D. H. et P. M. Rowe, Consulting the application form prior to the interview: An essential step in the selection process, *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, 1977, p. 283-287.
- Webster, E., *Decision making in the employment interview*, Montréal: Université McGill, Centre universitaire de relations industrielles, 1964.
- Werther, W. B. Jr., K. Davis et H. Lee-Gosselin, *La gestion des ressources humaines*, Montréal: McGraw-Hill, 1985.