

## Recherches sociographiques



# Claudine BAUDOUX, *La gestion en éducation. Une affaire d'hommes ou de femmes?*

Lise Corriveau

Volume 38, numéro 2, 1997

L'école

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/057134ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/057134ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Corriveau, L. (1997). Compte rendu de [Claudine BAUDOUX, *La gestion en éducation. Une affaire d'hommes ou de femmes?*]. *Recherches sociographiques*, 38(2), 362–365. <https://doi.org/10.7202/057134ar>

Claudine BAUDOUX, *La gestion en éducation. Une affaire d'hommes ou de femmes ?*, Cap-Rouge, Les Presses Inter Universitaires, 1994, 557 p.

Ce livre porte sur la situation des femmes en administration scolaire au Québec. Dense et bien documenté, il cherche à comprendre et à expliquer, à travers trois décennies (1955-1964, 1965-1974, 1975-1984), le phénomène de la sous-représentation féminine à la direction d'établissements d'enseignement, de même que la lente disparition des enseignantes à ces postes au fil des années. Phénomène paradoxal s'il en est un, puisque le système d'enseignement se caractérise par la gent féminine et que la sous-représentation des femmes se produit alors que la société prône des valeurs d'égalité des sexes. Nous assistons à un cas rare de masculinisation d'une profession autrefois en majorité féminine.

Claudine Baudoux et les membres de l'équipe GRADE ont travaillé pendant plusieurs années à une imposante collecte de données provenant de diverses sources : documentation écrite, statistiques gouvernementales, questionnaires et entrevues. Donc, une mine d'informations sur le système d'éducation québécois révélant des faits qui ont pu ou qui semblent contribuer à la diminution de la proportion des directrices et des cadres féminines depuis 1954.

La première des quatre parties (chapitres 1, 2 et 3) explore à fond l'histoire du système scolaire du Québec sous l'angle des facteurs qui ont pu, d'une part, influencer la baisse du nombre de directrices et de cadres féminines depuis 1954 et, d'autre part, favoriser le mouvement de la masculinisation des effectifs enseignants et encore plus ceux de direction. Une deuxième partie (chapitres 4, 5, 6 et 7) traite de l'influence de divers facteurs familiaux sur le cheminement de la carrière de cadre et des pratiques discriminatoires relevées dans les processus de sélection qui empêchent les femmes de gravir les échelons en éducation. En troisième lieu (chapitres 8, 9 et 10), l'auteure s'intéresse aux stratégies de carrière qu'utilisent les femmes, à la relation entre le pouvoir et les chances de faire carrière et aux effets de la ségrégation, de la minoration et de la symbolique organisationnelles sur la carrière féminine. Enfin, dans une quatrième tranche (chapitres 11, 12 et 13), sont scrutés les enjeux de genre qui gouvernent à présent le monde de l'éducation. Chacun des chapitres offre une recension des écrits sur les thèmes abordés et une analyse tant qualitative que quantitative. Les nombreux extraits d'entrevues présentés concrétisent et rendent plus vivantes les informations rapportées.

La première partie révèle les faits qui semblent avoir influencé la carrière des femmes en administration scolaire au cours des trois décennies étudiées. Des statistiques, provenant de diverses sources gouvernementales, font état de la présence des directrices au primaire, au secondaire et au collégial de 1958-1959 à 1984-1985. Aux ordres primaire et secondaire, on constate une diminution constante de la proportion du personnel féminin de direction, avec une baisse de 5 % en un an lors de la réforme de l'éducation en 1964-1965, et de 10 % entre 1963-1964 et 1966-1967. Pourtant, pa-

rallèlement, le nombre de directeurs ne cesse de s'accroître. Au collégial, le mouvement de diminution est constant à partir de 1966 jusqu'en 1980-1981. La situation ne s'améliore que lentement par la suite, soit de 5 % en cinq ans, hausse principalement due à des postes de cadres de niveau 2 concédés aux femmes.

Plusieurs hypothèses peuvent expliquer ce phénomène. Ainsi, l'auteure évoque, entre autres, la diminution équivalente de la proportion des enseignantes alors que l'on constate une brusque masculinisation du personnel enseignant de 1962-1963 à 1971-1972. Autre possibilité : l'étatisation du système d'éducation qui a causé la disparition brusque des directrices religieuses, remplacées essentiellement par des laïcs. Enfin, il ne serait peut-être pas vain de mettre en cause l'influence de la généralisation de la mixité, prônée par le rapport Parent, sur la proportion des directrices. Comme la mixité y est moins présente, les directrices semblent mieux accueillies à la direction des écoles du secteur privé. Selon l'auteure, cette situation pourrait signifier qu'on laisse volontiers aux femmes le contrôle des établissements réservés aux filles, mais qu'en milieu mixte, les hommes acceptent mal d'être sous la gouverne féminine.

Dans ces premiers chapitres, Claudine Baudoux nous rappelle d'autres facteurs à l'appui de sa thèse. Par exemple, la domination de la vie scolaire, imprégnée de misogynie et de conservatisme religieux, par l'Église et l'Ordre de Jacques-Cartier dont les membres, tous masculins, détenaient presque la totalité des postes de commande en éducation au Québec. À cette époque, bien souvent, le travail des femmes mariées devait se justifier par la nécessité matérielle. Dans les années 1950, leur rejet les empêchait d'accumuler expérience et ancienneté. Les filles étaient sous-scolarisées ; l'enseignement qu'on leur procurait était relié aux rôles sexuels et, ainsi, elles n'avaient accès qu'à certaines carrières féminines (enseignante, infirmière, secrétaire). Enfin, avec le rapport Parent, le contrôle de l'éducation est passé aux mains de l'État et l'on vit apparaître, dans les organisations scolaires, un fonctionnement bureaucratique et une complexification des tâches qui distinguait l'enseignement de l'administration. Cette distinction semble avoir influencé le développement des rôles masculins et féminins en éducation. D'une part, les hommes seraient davantage considérés comme capables d'occuper les postes les plus élevés dans la hiérarchie, alors que l'on confierait aux femmes les rôles de subalternes. D'autre part, le style de gestion des femmes, plus démocratique et égalitaire, les tiendrait à l'écart d'un mode de fonctionnement bureaucratique, inspiré du monde des affaires ou de l'armée.

La deuxième partie porte sur l'influence du sexe de la personne comme variable déterminante dans la sélection des gestionnaires scolaires. Recueillis grâce à un questionnaire administré à un échantillon de personnel de direction et de personnel enseignant, les résultats indiquent que tant les femmes que les hommes s'identifient positivement à des parents de statut socioprofessionnel élevé, qui mènent une certaine activité dans les associations, qui ont subi avec succès l'épreuve d'une élection, etc. Ce qui pose question, c'est qu'à travers les trois décennies et à tous les ordres d'ensei-

nement, les enseignantes postulent proportionnellement autant que les enseignants à des postes de direction d'école et que, malgré tout, on compte moins de directrices que de directeurs. Nous apprenons également que le statut de personne mariée pour les hommes constitue un atout. C'est pourtant le cas contraire pour les femmes, desquelles on appréhende une moins grande disponibilité à cause des rôles féminins traditionnels, comme la prise en charge prioritaire de l'éducation des enfants et du travail domestique.

Quant aux processus de sélection utilisés dans les commissions scolaires et les cégeps, les résultats révèlent dès le départ certaines anomalies. Ainsi, il appert que les critères retenus sont surtout définis à partir de qualités dites masculines alors que celles traditionnellement attribuées aux femmes, comme la souplesse, l'empathie, l'implication, sont peu considérées. Par ailleurs, se trouve confirmée l'hypothèse de la discrimination systémique. Les résultats montrent qu'il est préférable pour les femmes d'avoir certaines qualifications supplémentaires, par exemple un diplôme d'études supérieures, une formation en administration, du crédit comme professionnelle non enseignante et une plus grande expérience comme enseignante, pour se qualifier et compenser leur appartenance sexuelle. De plus, la discrimination systémique serait particulièrement présente dans les commissions scolaires. Ainsi, les exigences reliées à la scolarité, au secteur de formation et à l'expérience ne cessent d'augmenter ou de se préciser avec les années, et ce, à partir des caractéristiques masculines. Le critère basé sur les années d'études n'est-il pas établi en fonction de la moyenne de scolarité des enseignants, moyenne qui s'avère supérieure à celle des enseignantes ?

En matière de stratégies individuelles de développement de la carrière, la troisième partie présente des résultats dont certains sont pour le moins étonnants. Nous apprenons, entre autres, que l'appartenance à des réseaux non mixtes favorise les hommes mais nuit aux femmes, que les enseignantes qui osent poser leur candidature à un poste de direction suscitent de la crainte chez les décideurs et qu'elles ne doivent pas trop afficher d'ambition jusqu'à ce qu'elles aient obtenu une réponse positive, sous peine de ne pas être choisies ; les hommes sont épargnés de cette anxiété. En fait, l'ambition des femmes n'est reconnue que si elle est appuyée par l'autorité de mentors. Et l'auteure de conclure ainsi : « les normes, valeurs et pratiques culturelles réservent le pouvoir aux hommes. Les modèles de carrière délimitent les sphères de compétence féminine et masculine, au moyen de deux systèmes de légitimation, l'un officiel, l'autre officieux, qui entretiennent la rareté des femmes aux postes de décision. » (P. 318.)

Enfin, la dernière partie présente des résultats qui dénoncent l'existence d'une différenciation des tâches de gestion selon le sexe, différenciation susceptible de nous éclairer sur la sous-représentation des femmes aux postes de direction. L'invisibilité des femmes serait une première avenue en ce sens. Par exemple, on confierait aux femmes la direction d'écoles plus petites, bénéficiant de moins de personnel enseignant, de moins de services. En conséquence, les femmes se sentent obligées de travailler davantage, d'être doublement efficaces. Les résultats démontrent également qu'on

leur assigne des fonctions supplémentaires, reliées à leur nature « féminine ». C'est aux directrices que l'on confierait les élèves plus jeunes et le plus grand nombre d'élèves souffrant de handicaps. En fait, les attentes envers le travail que les directrices doivent accomplir sont les mêmes que celles de leurs collègues masculins, mais avec, en plus, des tâches inhérentes à leur rôle féminin. En tant que femmes, on s'attend à ce qu'elles mettent l'accent sur le côté « maternel » de la profession en ayant un style de gestion moins autoritaire, en se préoccupant davantage que les hommes de questions pédagogiques ; les hommes, eux, joueront d'abord la carte administrative, celle du « monde des affaires ». Enfin, la disparition progressive des directrices d'école s'explique par le fait que, en fonction des attentes du monde scolaire à leur endroit, elles doivent adopter des comportements administratifs stéréotypés. Pourtant, on considère aujourd'hui que les meilleurs gestionnaires sont ceux qui démontrent des capacités de s'adapter aux diverses circonstances et de transgresser les normes de rôles reliées au sexe en adoptant, de façon appropriée, les attitudes traditionnellement réservées à l'un ou l'autre sexe.

Ce compte rendu ne donne qu'un bref aperçu des multiples informations et résultats rapportés dans ce volume qui vise principalement à comprendre et à expliquer le phénomène de la sous-représentation des femmes aux postes de direction dans les établissements d'éducation. Toute personne concernée et intéressée par des questions de discrimination sexuelle aurait avantage à lire et à profiter de cet ouvrage qui fait la lumière sur des pratiques organisationnelles qui ont cours dans le système d'éducation québécois et qui semblent nuire à la promotion, à l'image de soi et à la qualité de vie au travail des enseignantes, des directrices et des cadres féminines. L'auteure souhaite que ce portrait puisse susciter une réflexion sur la discrimination au travail, sur les diverses modalités qu'elle emprunte et corriger les pratiques organisationnelles qui la maintiennent. Ces dernières années, la mise en place de programmes d'accès à l'égalité pour les femmes, dans certaines commissions scolaires et cégeps, constitue une pratique qui a contribué favorablement à une légère augmentation des femmes aux postes de direction. Toutefois, les récentes données statistiques de 1990-1991 et de 1991-1992 rapportent toujours une nette sous-représentation féminine.

Lise CORRIVEAU

*Département des sciences de l'éducation,  
Université du Québec à Chicoutimi.*

---