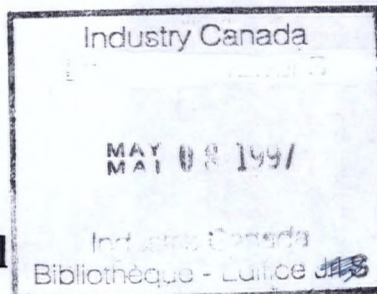
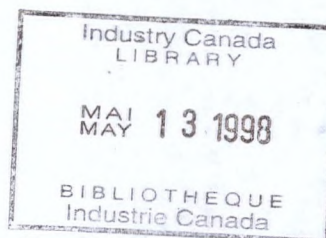


QUEEN
HD
6054.4
.C2
S714
1996



Rapport final
Le 21 mars 1996

700748



**Etude sur le maintien de
l'effectif de cadres supérieurs féminins
à Industrie Canada**

Présenté à
M^{me} Gisèle Samson-Verreault
Directrice
Formation, Perfectionnement et Renouveau
Industrie Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5

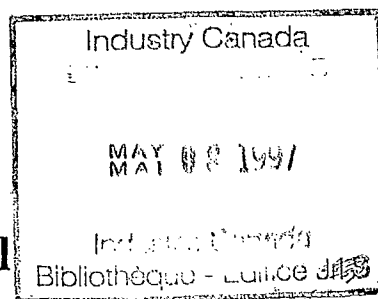
Présenté par
Les Associés de recherche Ekos Inc.

275, rue Sparks,
bureau 801
Ottawa (Ontario) K1R 7X9
Tél. : (613) 235-7215

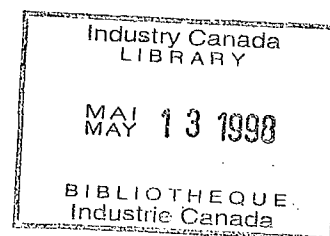
145, rue King ouest,
bureau 1000
Toronto (Ontario) M5H
3X6
Tél. : (416) 214-1424

92, boul. Saint-Raymond,
bureau 301
Hull (Québec) J8Y 1S7
Tél. : (819) 595-2955

Rapport final
Le 21 mars 1996



700748



**Étude sur le maintien de
l'effectif de cadres supérieurs féminins
à Industrie Canada**

Présenté à
M^{me} Gisèle Samson-Verreault
Directrice
Formation, Perfectionnement et Renouveau
Industrie Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5

Présenté par
Les Associés de recherche Ekos Inc.

275, rue Sparks,
bureau 801
Ottawa (Ontario) K1R 7X9
Tél. : (613) 235-7215

145, rue King ouest,
bureau 1000
Toronto (Ontario) M5H
3X6
Tél. : (416) 214-1424

92, boul. Saint-Raymond,
bureau 301
Hull (Québec) J8Y 1S7
Tél. : (819) 595-2955

HD
6054.4
.C2
57 f
1996

Table des matières

1.	Introduction	1
1.1	Le problème	1
1.2	L'étude	1
1.3	Les mises en garde	2
1.4	Structure du rapport	3
2.	Maintien de l'effectif de cadres féminins à Industrie Canada et ailleurs	4
2.1	Contexte	4
2.2	Taux de maintien de l'effectif	5
3.	Explication des faibles taux de maintien de l'effectif de cadres féminins	8
3.1	Les hommes et les femmes qui quittent le ministère sont-ils le même type de personne?	8
3.2	Les femmes et les hommes s'en vont-ils pour des raisons analogues?	9
3.3	Quelle est la situation actuelle des cadres féminins et masculins à Industrie Canada?	9
3.4	Quels facteurs expliquent le faible taux de maintien de l'effectif des cadres féminins? Le modèle REMA	10
4.	Conclusions : Le fondement d'une stratégie d'intervention .	16
4.1	Le respect	16
4.2	L'équilibre	17
4.3	La motivation	18
4.4	L'avancement	18

ANNEXE : Guides pour les entrevues

Groupe d'étude et remerciements

Groupe d'étude

Benoît Gauthier
Directeur de projet et directeur des recherches

Janice Remai
Analyste principale

Patrick Beauchamp
Analyste principal

Simon Roy
Analyste

Diane Beauvais
Opératrice de traitement de texte

Remerciements

La présente étude a pu être réalisée grâce à la participation active de plus de 40 personnes qui ont bien voulu consacrer au moins une heure aux entretiens sur lesquels le présent rapport est fondé. Nous les remercions de la franchise de leurs propos et nous apprécions le fait qu'elles ont suffisamment à coeur l'avenir d'Industrie Canada et de ses employés pour avoir accepté de participer à ces recherches. Leur anonymat est assuré.

Le personnel de la Direction générale des ressources humaines d'Industrie Canada a pris une part importante au lancement de cette étude et nous a aidés à la mener à bien; nous tenons à remercier M. Tom Wright, M^{me} Gisèle Samson-Verreault et M^{me} Corrinne Peppley. Précisons en outre que le personnel d'autres ministères nous a fourni des informations utiles pour mieux situer la position d'Industrie Canada.

Introduction

1.1 Le problème

Au cours de l'année écoulée, un nombre sans précédent de cadres féminins ont quitté Industrie Canada. Le ministère avait déjà une des proportions les plus faibles de femmes occupant des postes de direction de toute la fonction publique fédérale. La situation préoccupe tout particulièrement le sous-ministre qui a demandé qu'on élabore une stratégie de dotation et de maintien de l'effectif de cadres féminins. Cette stratégie ne peut se concevoir que si l'on détermine d'abord les raisons pour lesquelles des cadres féminins quittent Industrie Canada.

1.2 L'étude

L'essentiel des données sur lesquelles la présente étude est fondée a été rassemblé grâce à plus de 40 entretiens approfondis qui ont été menés selon le schéma de répartition présenté dans le tableau 1.1. Nous avons choisi les participants de manière à représenter équitablement les divers secteurs du ministère, le lieu (c.-à-d., les régions et l'administration centrale), et le niveau des gestionnaires. Nous avons choisi au hasard les partants masculins mais nous avons essayé de rencontrer toutes les femmes qui quittaient le ministère. Les questions posées variaient d'un groupe à l'autre et en fonction de la dynamique de chaque entretien (voir les guides d'entretien dans l'appendice) mais ces questions ont été empruntées aux thèmes suivants : cheminement de carrière dans la fonction publique, dernier poste ou poste actuel à Industrie Canada (nature, durée, degré de satisfaction), climat de travail à Industrie Canada, difficultés rencontrées par les cadres féminins, raisons pour lesquelles elles quittent Industrie Canada, idées/explications des raisons pour lesquelles les taux de maintien de l'effectif de cadres féminins sont bas (en comparaison de ceux des hommes, des autres ministères), poste actuel, plans de carrière, conseils sur une stratégie de maintien de l'effectif.

TABLEAU 1.1
Répartition des
entretiens avec
les cadres

	Femmes	Hommes
Les partants	12	9
Ceux qui restent	10	10

Nous avons analysé les données empiriques qui existaient sur le recrutement, le cheminement de carrière, le maintien des cadres à Industrie Canada et leur départ. Manifestement, les ventilations par sexe étaient extrêmement importantes. Nous avons utilisé des données comparables pour l'ensemble de la fonction publique afin de créer le contexte nécessaire à une analyse, dans la mesure où ces données existent.

1.3 Les mises en garde

Bien qu'il soit possible de rassembler une masse considérable d'information en l'espace de 40 heures d'entretiens, il est difficile de gérer un tel volume de données qualitatives. La difficulté principale consiste à dégager les tendances réelles de toutes ces données et à rejeter les détails idiosyncrasiques individuels qui sont certes importants pour expliquer le comportement et les décisions de chacun mais sont moins utiles pour notre recherche de caractéristiques généralisables susceptibles de conduire à la prise de mesures efficaces.

Pour nous attaquer à la tâche d'analyse que comportait ce projet, nous avons utilisé une méthode inductive et itérative pour construire un modèle d'organisation des données rassemblées par nous. Dès le début du projet, nous avons adopté des hypothèses *a priori* concernant les causes du problème de maintien des cadres. Ces hypothèses s'appuyaient sur des facteurs internes et externes ainsi que sur des influences systémiques ponctuelles. Nous les avons mises à l'épreuve pendant tous les entretiens, nous avons aussi échafaudé de nouvelles hypothèses inspirées par les commentaires des participants. Le modèle REMA que nous avons ainsi pu créer et que nous décrivons plus en détail ci-dessous, tient compte de la plupart des données recueillies.

Il est évident qu'en généralisant, nous ne pouvons éviter de perdre certaines nuances des situations individuelles rencontrées. Notre tâche exige d'ailleurs que nous concentrions notre attention sur les comportements et les attitudes les plus fréquents au dépens des cas d'exception. Bien que nous ayons tenté de conserver les situations significatives mais uniques, nous avons axé notre analyse sur les observations répétitives et les plus courantes, celles qui se prêtent le mieux à une explication du problème. Nous présentons des résultats qui sont valables pour «la plupart» des cadres masculins et féminins que nous avons rencontrés, même si ces résultats ne cadrent pas exactement avec les expériences individuelles.

Le lecteur ne doit pas oublier que nous n'avons interrogé que dix personnes environ pour chacune des quatre catégories du tableau 1.1. Bien que nous soyons confortés par le fait que les derniers entretiens nous ont fourni nettement moins d'éléments nouveaux — ce qui signifie que notre compilation des idées exprimées devant nous est assez complète — nous ne pouvons pas garantir que les résultats sont totalement représentatifs.

Il est particulièrement important de signaler que cette analyse et ce rapport ne constituent pas un jugement porté sur les personnes participant à cette dynamique organisationnelle. Nous présentons simplement une interprétation de nos observations, une interprétation qui en offre la meilleure explication. Nous laissons le soin à la haute direction d'Industrie Canada de

juger de ce qui est bien et de ce qui est mal, de la responsabilité et de l'obligation de rendre des comptes, des buts et des objectifs.

Notre étude portait sur le personnel de niveau EX. Nous avons cependant recueilli beaucoup de commentaires au sujet de la situation des cadres du niveau immédiatement inférieur à celui d'EX, observations qui concordent en grande partie avec ce que nous rapportons ici. Pourtant, la situation de ce deuxième groupe mériterait peut-être une attention spéciale et éventuellement, une étude distincte qui permettrait de déterminer l'existence et la nature du problème et de choisir des solutions optimales.

1.4 Structure du rapport

Au chapitre 2, nous jetons les bases de l'analyse en présentant un certain nombre de données qualitatives liées au maintien des cadres féminins à Industrie Canada et dans l'ensemble de la fonction publique. Au chapitre 3, nous analysons les raisons, découvertes par nous, des faibles taux de maintien de ces cadres à Industrie Canada. Au chapitre 4, nous présentons un plan d'action inspiré des suggestions des participants et des conclusions logiques auxquelles notre analyse des causes de départ nous a conduits.

Maintien de l'effectif de cadres féminins à Industrie Canada et ailleurs

2.1 Contexte

L'équité en matière d'emploi ainsi que la représentation et la promotion des femmes à la fonction publique sont des questions qui ont été discutées à de nombreuses tribunes. Le rapport *Au-delà des apparences* a été publié en 1990¹. Commandé par le gouvernement, ce rapport portait sur les obstacles auxquels les femmes se heurtent dans la fonction publique et soulignait le fait que ces obstacles étaient surtout une question culturelle et psychologique. Les auteurs du rapport recommandaient que les cadres prennent plus l'initiative de l'apport de changement. Une étude plus récente publiée en 1995, *Regard sur l'avenir*², évalue les progrès de l'égalité des sexes à la fonction publique depuis 1990. Le rapport concluait que si, à certains postes et fonctions, les femmes étaient mieux représentées, les obstacles culturels et psychologiques persistaient. En outre, à cause du climat de restrictions financières et de réduction des effectifs, les organisations étaient moins intéressées par des objectifs tels que celui de l'égalité des sexes, et le milieu de travail était devenu de plus en plus compétitif et axé sur le court terme. Le rapport notait encore une fois l'importance du rôle que devaient jouer les cadres supérieurs dans la transformation de la culture du milieu de travail.

La situation des cadres féminins a également été examinée dans le rapport *Regard sur l'avenir*. Ses auteurs considéraient que les cadres féminins de la fonction publique rencontrent aujourd'hui peu d'obstacles *manifestes*. Les obstacles qui persistent sont de caractère culturel et psychologique. Par exemple, si une femme se voit refuser une possibilité de promotion, cela se produit habituellement à l'étape de la recherche informelle de candidats, et non au moment du concours de recrutement. Parmi les autres questions soulevées par le Groupe de consultation, citons : l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, le perfectionnement en gestion des cadres, les possibilités de perfectionnement (p. ex., encadrement, programmes de «promotion accélérée»), harcèlement sexuel et lié au sexe et utilisation de deux poids et deux mesures selon qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme dans les évaluations et pour la promotion.

1. Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique, *Au-delà des apparences*, Ottawa, ministre des Approvisionnements et Services, 1990.
2. Groupe consultatif sur l'équité en matière d'emploi pour les femmes, *Regard sur l'avenir : Surmonter les obstacles en matière de culture et d'attitudes rencontrés par les femmes dans la fonction publique*. Ottawa, ministre des Approvisionnements et Services, juin 1995.

2.2 Taux de maintien de l'effectif

Un problème organisationnel peut se définir en fonction d'éléments absolus ou relatifs.

- ▶ Dans le premier cas, on fixe une norme de valeur et on compare la situation de l'organisation à cette norme. C'est ainsi qu'Industrie Canada a décidé d'augmenter le taux de représentation des cadres féminins à un niveau prédéterminé; ce niveau devient la norme en fonction de laquelle on évalue la situation actuelle.
- ▶ En termes relatifs, il n'existe de problème organisationnel que dans la mesure où l'organisation soutient mal la comparaison avec une autre organisation.

Bien que dans le chapitre 3 du présent rapport, les auteurs adoptent le premier point de vue, dans le présent chapitre, ils comparent Industrie Canada avec l'ensemble de la fonction publique et examinent les deux questions suivantes : premièrement, les cadres féminins quittent-ils Industrie Canada plus rapidement que dans le passé et plus rapidement qu'ils ne le font dans d'autres secteurs de la fonction publique? Deuxièmement, les caractéristiques démographiques des cadres féminins expliquent-elles leur comportement différent? Voici quelques données clés qui ressortent des documents 2.1 et 2.2.

- ▶ Le pourcentage de femmes parmi les cadres qui quittent Industrie Canada est assez constant et se maintient aux alentours de 20 pour 100 depuis 1992-1993.
- ▶ Historiquement, le pourcentage de femmes parmi les cadres qui quittent la fonction publique était moins élevé qu'à Industrie Canada, mais il est aujourd'hui le même (proche de 20 pour 100).
- ▶ Le rythme des départs des cadres féminins d'Industrie Canada a considérablement augmenté ces derniers temps. Quatorze cadres féminins sont partis au cours de la période de 14 mois entre le 1^{er} janvier 1995 et le 1^{er} mars 1996, soit près du double du nombre de leurs départs entre le 1^{er} avril 1990 et le 31 décembre 1994 (45 mois.) En comparaison, 40 cadres masculins sont partis au cours de la période de 11 mois la plus récente (avril 1995 à février 1996) alors qu'il y avait eu 82 départs au cours de la période de 60 mois précédente (avril 1990 à mars 1995). Cela signifie que le taux des départs a augmenté de 450 pour 100 pour les femmes (de 0,18 par mois à 1 par mois) et de 170 pour 100 pour les hommes (de 1,37 par mois à 3,64 par mois).
- ▶ Les profils des cadres masculins et féminins établis d'après leur âge et leur expérience ne sont pas très différents. C'est vrai d'Industrie Canada comme de l'ensemble de la fonction publique. En moyenne, les hommes sont de deux à trois ans plus âgés que les femmes (deux ans environ à Industrie Canada; quatre ans environ à la fonction publique) et ils ont quelque trois années d'ancienneté de plus. Bien que cela confirme le fait que les hommes sont plus âgés que leurs collègues féminines et qu'ils ont un plus grand nombre d'années d'expérience, l'ampleur de l'écart ne suffit pas à expliquer les

différences entre les taux de départ présentés ci-dessus, et encore moins les résultats présentés au chapitre suivant.

Au premier abord, ces données montrent que quel que soit le «problème» que pose à Industrie Canada le maintien de son effectif de cadres féminins, ce problème s'est maintenant étendu à l'ensemble de la fonction publique. Si l'on retient cette interprétation, la solution consiste à adopter un plan d'action et à l'étendre à l'ensemble de la fonction publique plutôt que chercher une solution spécifique à Industrie Canada.

Les faits relatifs au taux des départs n'en sont pas moins préoccupants. Se peut-il que les données quantitatives soient trop imprécises pour nous avertir que des changements importants sont en train de se produire à Industrie Canada? Le chapitre suivant montrera que bien qu'il existe de nombreuses constantes entre Industrie Canada et l'ensemble de la fonction publique en ce qui concerne le maintien de l'effectif de cadres féminins, il y a une *problématique* propre à Industrie Canada et il serait possible de prendre localement certaines mesures pour régler la question.

TABLEAU 2.1
Chiffres annuels de départs de cadres
Fonction publique et Industrie Canada

	Pourcentage des cadres féminins	Femmes			Hommes	
		Nombre de départs	% annuel de changement	% de départs	Nombre de départs	% annuel de changement
Fonction publique						
1990-1991	15	31	—	9	302	—
1991-1992	17	31	0	8	381	26
1992-1993	17	34	10	12	259	-33
1993-1994	18	50	47	17	249	-4
1994-1995	19	51	2	18	239	-4
Industrie Canada						
1990-1991	12	1	—	8	12	—
1991-1992	12	0	-100	0	16	33
1992-1993	13	2	—	22	7	-56
1993-1994	14	5	150	19	27	286
1994-1995	16	5	0	20	20	-26
1995-1996	15 ¹	9	80	18	40	100

1. Janvier 1996

TABLEAU 2.2
Années de service et âge des cadres
au 31 mars 1995

	Femmes	Hommes	Différence
Années de service ouvrant droit à pension			
Fonction publique	19,0	22,9	2,9
Industrie Canada	18,3	21,5	3,2
Âge moyen			
Fonction publique	46,2	49,9	3,7
Industrie Canada	47,2	49,4	2,2

3**Explication des faibles taux de maintien
de l'effectif de cadres féminins**

Au début de ce projet, nous avons échafaudé plusieurs hypothèses pour expliquer la faiblesse des taux de maintien de l'effectif de cadres féminins à Industrie Canada. Avant de nous attaquer au fond du problème, nous voudrions régler trois questions demeurées en suspens : 1) les hommes et les femmes qui quittent le ministère sont-ils le même type de personne?; 2) les femmes et les hommes s'en vont-ils pour des raisons analogues?; 3) quelle est la situation des cadres féminins et masculins qui se trouvent actuellement à Industrie Canada? Nous traitons ces questions aux sections ci-après.

3.1 Les hommes et les femmes qui quittent le ministère sont-ils le même type de personne?

Pour comprendre les raisons qui incitent les cadres féminins à quitter le ministère, en particulier par rapport aux hommes, il est absolument indispensable d'examiner tout d'abord le profil des hommes et des femmes qui sont partis au cours de l'année écoulée — ont-ils beaucoup de points communs?

Nous répondrons tout de suite par la négative. Il importe de comprendre que quel que soit le modèle mental que l'on peut avoir élaboré pour expliquer le départ des cadres, il n'est pas à la fois valable pour les cadres féminins et masculins.

La majorité des hommes qui sont partis avaient déjà fait une longue et agréable carrière à Industrie Canada et ils occupaient leur dernier poste depuis plusieurs années (parfois aussi, ils avaient successivement occupé plusieurs postes analogues). Ils avaient quitté leur emploi au ministère et la fonction publique au moment où ils pouvaient bénéficier du programme d'encouragement à la retraite anticipée. Plusieurs d'entre eux paraissaient être des hommes prudents sur le plan professionnel, qui étaient satisfaits du poste qu'ils occupaient.

En revanche, la majorité des femmes étaient à Industrie Canada depuis peu de temps, bien que plusieurs d'entre elles eussent déjà une certaine ancienneté dans la fonction publique fédérale. La plupart avaient continué à travailler, souvent au gouvernement fédéral. Dans l'ensemble, c'étaient des femmes de carrière ambitieuses, toujours prêtes à relever un nouveau défi professionnel. Elles étaient plus mobiles, craignaient moins les risques et paraissaient disposées à changer leur vie professionnelle. Elles étaient à un stade moins avancé de leur carrière.

3.2 Les femmes et les hommes s'en vont-ils pour des raisons analogues?

Il importe aussi de préciser d'emblée que les cadres masculins et féminins d'Industrie Canada ne quittaient pas le ministère pour les mêmes raisons. Dans la quatrième section du présent chapitre, nous examinerons les raisons complexes et souvent imbriquées des départs de ces femmes mais commençons par expliquer les raisons des départs des hommes : la majorité des cadres masculins que nous avons interrogés avaient quitté Industrie Canada parce qu'ils étaient en fin de carrière. Financièrement, psychologiquement et émotionnellement, ils étaient prêts à mettre fin à leur vie professionnelle et les encouragements à la retraite anticipée avaient été le coup de pouce dont ils avaient besoin pour hâter ce départ.

Comme nous l'avons vu à la section précédente, les femmes ne réagissaient pas de la même manière. Nous apportons plus de détails à ce sujet dans la quatrième section du présent chapitre.

3.3 Quelle est la situation actuelle des cadres féminins et masculins à Industrie Canada?

Bien que les cadres masculins et féminins quittent le ministère pour des raisons différentes, ils apprécient Industrie Canada pour des raisons analogues. Ils aiment en particulier deux de ses caractéristiques : les questions qu'on y traite et la qualité du milieu professionnel.

Beaucoup de gestionnaires s'intéressent sincèrement au travail qui se fait au ministère. Ce travail correspond à leur intérêt professionnel; il occupe une place de choix dans le plan d'action du gouvernement; il ouvre la voie de l'avenir. Les gestionnaires qui sont motivés par leur travail n'en voudraient pas d'autre — du moins pour le moment. Cette motivation professionnelle peut être assez forte pour contrebalancer le second facteur. Ici, les mots clés sont le défi à relever et le service à fournir.

Quelques gestionnaires restent au ministère parce qu'ils apprécient leur milieu de travail. On les trouve surtout dans les sections les plus éloignées d'Ottawa et des bureaux du ministre et du sous-ministre. Dans ce groupe, nous trouvons aussi des personnes qui n'oeuvrent pas dans ces milieux de travail enrichissants — d'ailleurs peu nombreux — mais qui sont capables de s'adapter à un milieu difficile. Ici, les mots clés sont la satisfaction et la capacité d'adaptation.

Il ne faut pas oublier que plusieurs cadres restent à Industrie Canada parce qu'ils y travaillent depuis plusieurs années; ils connaissent bien le milieu et ils savent qu'ils sont capables d'y survivre. Compte tenu des restrictions budgétaires actuelles, ils s'estiment heureux d'avoir un emploi et jugent qu'il n'y a aucune raison d'être plus royaliste que le roi. Ici, survivre est le mot clé.

On rencontre plus fréquemment cette stratégie de survie parmi les cadres masculins que les cadres féminins. Les hommes que nous avons interrogés avaient plus tendance à considérer que leur avenir était au ministère, au poste qu'ils occupaient. Les femmes paraissaient plus

ambitieuses et n'envisageaient généralement pas de demeurer longtemps dans leur poste. Il y a donc moins de chances qu'elles restent au ministère si les débouchés qu'elles recherchent ne s'ouvrent pas.

3.4 Quels facteurs expliquent le faible taux de maintien de l'effectif des cadres féminins? Le modèle REMA

La présente étude révèle que les cadres féminins quittaient le ministère pour des raisons fort différentes de celles des hommes et qu'en fait, les cadres masculins et féminins qui sont partis d'Industrie Canada sont des types de personne très différents.

La question demeure entière. Pourquoi tant de cadres féminins ont-ils quitté Industrie Canada en 1995? La réponse est surtout fondée sur les réactions des femmes qui quittent le ministère. Nous avons cependant aussi tenu compte des impressions des cadres féminins qui sont actuellement au ministère. Les femmes que nous avons interrogées sont parties pour diverses raisons : certains facteurs ont contribué à les «pousser» hors d'Industrie Canada et d'autres les ont «attirées» vers d'autres possibilités. Pourtant, la plupart de ces départs étaient tout à fait voulus. Parmi les multiples raisons données par ces femmes pour expliquer leur départ, nous avons décelé quatre thèmes communs : le manque de respect, le manque d'équilibre, le manque de motivation et le manque d'avancement — le modèle REMA.

Le modèle REMA

R — respect
E — équilibre
M — motivation
A — avancement

a) *Le respect*

Aussi bien les hommes que les femmes interrogés par nous ont souvent dit qu'une atmosphère de *machisme* régnait à Industrie Canada. Si on laisse de côté l'horaire de travail pour l'instant, les principales caractéristiques de l'organisation qu'ils ont décrites étaient les suivantes : recherche de résultats à tout prix, concurrence, territorialité, centralisation et contrôle, affrontements sans pitié, volonté de GAGNER. Le vrai client est le ministre — on ne travaille pour le bien public que pour la forme.

Le milieu de travail est particulièrement déconcertant — et difficilement acceptable — pour des gestionnaires qui travaillaient autrefois à CACC et au MDC. Selon ces personnes, c'étaient des ministères qui se caractérisaient par une gestion beaucoup plus humaine et d'ailleurs bien supérieure en ce sens qu'on y fixait des priorités claires et réalisables et qu'on y gérait des personnes et non des situations de crise.

«Il faudrait que vous entendiez ce que les cadres masculins disent aux réunions : ils utilisent des mots et des expressions empruntés au vocabulaire de la guerre et des sports que les cadres féminins ignorent totalement.»

De nombreuses femmes (et certains hommes) trouvent que le milieu de travail actuel est sans aucun rapport avec les valeurs auxquelles ils sont attachés, qui sont axées sur la coopération, le consensus, la confiance, le travail d'équipe, la planification, la gestion en fonction des priorités, l'habilitation, la décentralisation, la délégation. Elles ont l'impression que le ministère n'apprécie pas les femmes et que ces valeurs sont rarement reconnues, que l'on ne respecte pas la manière dont elles veulent travailler.

À cause de cette absence de respect pour les valeurs organisationnelles — et à cause de l'imperméabilité du «réseau des copains» — les cadres féminins ont constitué leur propre réseau. C'est une stratégie qui n'a pas fait l'unanimité. Incapables de se faire accepter par les hommes, elles ont cru — ce qui était une sottise dans certains cas — qu'elles pourraient créer une structure du pouvoir parallèle. En fait, ce réseau n'a guère de pouvoir et ne fournit pas le soutien que les hommes obtiennent du leur. Pour obtenir les mêmes résultats, les femmes sont donc obligées de travailler plus dur puisqu'il ne leur est pas aussi facile de faire circuler leurs dossiers que les hommes qui peuvent utiliser leurs contacts et les dettes mutuelles. C'est ce qui explique en partie le second élément du modèle REMA : le manque d'équilibre.

«C'est un milieu dans lequel il n'est pas question de compter sur l'aide de vos collègues.»

«Industrie Canada est une extraordinaire collection de cerveaux, mais sans réel esprit d'équipe. Tout le monde mène sa barque à sa manière en se souciant uniquement de sa carrière. Tous ceux qui avaient le sens du travail d'équipe sont partis.»

«Industrie Canada est un milieu dominé par les hommes. Les hommes ont tendance à définir leur vie en fonction de leur travail. Pour les femmes le travail occupe moins de place dans leur vie.»

«Industrie Canada a très mauvaise réputation au gouvernement fédéral, celle d'un organisme totalement égocentrique qui considère que le travail d'équipe est indigne de lui.»

«La poussée de testostérone était presque visible. Mais c'étaient des tactiques de vestiaire sportif. Des garçons qui tâtaient les réactions des autres garçons; il n'y avait aucune substance dans tout cela.»

«Les cadres supérieurs sont durs, et même brutaux, à l'égard des gens. Quelquefois, ce n'est vraiment pas nécessaire.»

«Ailleurs où j'ai travaillé, l'atmosphère était collégiale et les femmes étaient traitées en égales. À Industrie Canada, si vous n'êtes pas un homme qui a gravi les échelons d'Industrie et Commerce, impossible de faire prendre votre travail au sérieux.»

«Le passage du MDC à Industrie Canada a été très dur. Le MDC était un milieu très «féminisé»; tout n'était pas parfait mais les valeurs féminines étaient en général bien comprises. Industrie Canada est le repère des fous du sport et des machos. Ils ne savent même pas ce que veut dire un traitement équitable et ils sont incapables de comprendre qu'il faut à tout prix faire quelque chose!»

«Bien sûr, ils répèteront que le respect et la compréhension sont importants, mais il y a un monde entre la parole et l'action.»

«C'est incroyable le nombre de requins qui évoluent dans ces eaux. Les femmes ne sont tout simplement pas à l'aise dans un tel milieu.»

b) L'équilibre

Le second problème qui se pose à Industrie Canada est celui de l'équilibre. C'est surtout dans le domaine des responsabilités professionnelles et familiales que ce problème est ressenti. Le déséquilibre est considéré comme un aspect de la culture *macho*, une question de morale de travail qui est déterminée par l'exemple des cadres supérieurs. Plusieurs femmes estimaient qu'il y avait peu de raisons valables de travailler à ce rythme. En fait, beaucoup pensaient que c'était plus un symptôme de mauvaises pratiques de gestion que des exigences réelles des clients — quels qu'ils fussent.

«Pour un gestionnaire d'Industrie Canada, il est impossible de mener une vie familiale normale.»

«Hé! Au début, cela m'était égal. C'était stimulant, passionnant. Mais au bout d'un certain temps, cela a complètement détruit ma vie familiale. En fait, celle-ci était devenue inexistante.»

«J'ai quitté mon emploi pour ne pas perdre ma famille. J'avais vraiment l'impression d'en être arrivée à ce point.»

«Lorsque la semaine était normale, je faisais environ 75 heures de travail. Lorsqu'elle était difficile, parfois 100 heures. Et comme si ce n'était pas suffisant, tout cela se déroulait dans une atmosphère de confrontation et de contestation.»

«Que des gens quittent Industrie Canada pour aller au BCP parce qu'ils y auront moins de travail, c'est bien la preuve que le problème est sérieux.»

En général, les femmes apprécient un style de gestion plus réfléchi, moins au coup par coup. Elles préfèrent un système de gestion des priorités qui établit une distinction plus claire entre le travail et la vie personnelle et qui tient compte des obligations familiales. Beaucoup d'entre elles considèrent que CACC et le MDC offraient de bons exemples de ces styles de gestion.

«Nous étions obligées de travailler comme des forcenées parce que lorsqu'une demande atterrissait sur notre bureau, il fallait lui donner immédiatement suite sans qu'on fasse le moindre cas du travail qui avait été planifié et des autres résultats attendus. La plupart du temps, de telles exigences sont extrêmement perturbatrices et en fait inutiles, compte tenu du résultat obtenu.»

«Bien des fois, j'ai eu l'impression que ce style de gestion de crises était bien plus une façon virile de fonctionner, qu'un style imposé par les besoins de la situation. C'était même parfois une façon pour les cadres supérieurs d'imposer clairement leur autorité à leurs subordonnés.»

«Ne venez pas me dire qu'on peut être un citoyen, un fonctionnaire et un employé parfait lorsqu'on a rien d'autre dans sa vie que le travail, toujours le travail. Il faut s'intéresser à d'autres choses et voir le monde sous un autre angle que celui d'Industrie Canada.»

Plusieurs cadres féminins (et quelques cadres masculins) ont dit que si elles insistaient sur l'importance d'un équilibre, ce n'était pas simplement à cause de leurs responsabilités familiales — bien que ces responsabilités continuent à incomber surtout aux femmes. Pour elles, c'est une question de valeurs et en fin de compte, d'efficacité.

Ce manque d'équilibre est également lié à l'incapacité des gestionnaires, à tous les niveaux, de refuser une demande déraisonnable ou d'exiger que les priorités soient établies et réorganisées au lieu d'allonger simplement la liste des tâches. Cette incapacité de le faire est profondément enracinée dans la culture de l'organisation.

«Pourquoi ne pouvons-nous pas dire au sous-ministre ou au ministre qu'il est impossible de faire telle ou telle chose pour telle date sans être obligé de reporter une autre tâche? Simplement parce que ça ne se fait pas; ce serait considéré comme un échec; un vrai sportif ne s'avoue jamais vaincu.»

Le manque d'équilibre n'est pas également ressenti dans tout le ministère. Certaines directions générales en souffrent plus (par exemple, la Direction générale des politiques) alors que d'autres semblent quelque peu protégées contre la «folie» (les régions, par exemple). Il est tout à fait clair que la proximité des responsables du calendrier politique, celle des bureaux du sous-ministre et du ministre, détermine la gravité du manque d'équilibre auquel les employés (gestionnaires et autres) seront exposés. Le fait que le troisième élément du modèle REMA — le manque de motivation est plus fréquent dans les mêmes services est un sujet d'inquiétude.

c) *La motivation*

Une autre cause du départ des femmes est l'absence de vision ministérielle et de travail motivant. Plusieurs femmes ont reproché au Ministère de ne pas s'être donné une mission claire. Les femmes estiment que la situation est telle qu'il est difficile de bien comprendre ce que l'on attend d'elles et ce que l'on récompensera. Les réorganisations constantes n'ont pas arrangé les choses.

Les femmes semblent beaucoup moins disposées à tolérer la situation que les hommes dans cet environnement jugé sans âme par certains.

«Les hommes sont des soldats. Ils exécutent les ordres sans sourciller. Les femmes ont besoin de comprendre pourquoi elles font ce qu'on leur demande de faire. Elles ont besoin de connaître le but du travail à accomplir, de situer la demande dans un contexte plus vaste.»

En général, les cadres et plus particulièrement les cadres féminins ont trouvé très difficile de s'adapter aux modifications apportées aux conditions de base de leur travail à la suite de la fusion d'Industrie Canada, de Consommation et Affaires commerciales Canada (CACC) et du ministère des Communications (MDC). Plusieurs estimaient - ou avaient entendu des cadres supérieurs dire - que la fusion n'était qu'une prise de contrôle par Industrie Canada de ce que CACC et le MDC avaient de meilleur, que rien ne valait quoi que ce soit et que rien ne valait la peine d'être gardé. L'idéologie et la culture caractérisant CACC (plus particulièrement) et le MDC ont été détruites, ce qui a laissé les cadres sans véritable mission.

L'absence de motivation est plus apparente dans les directions qui ne comptent pas de clientèle solidement établie. Les anciennes directions de CACC et du MDC et certains anciens groupes d'Industrie Canada traitaient directement avec des clients

reconnaissables et pouvaient facilement reconnaître le sens de leur travail. D'autres directions ne peuvent identifier de client avec autant de facilité (autre que le sempiternel «ministre») et peuvent se sentir perdues faute d'une mission clairement énoncée. Cela est particulièrement déconcertant étant donné que ces directions sont sensées fournir les orientations globales pour le Ministère.

Le besoin de motivation s'applique aussi aux activités quotidiennes. Les cadres féminins estiment qu'elles n'ont pas été tenues au courant du contexte dans lequel elles doivent travailler. Elles avaient tendance plus que les hommes à affirmer que cette connaissance était essentielle à leur rendement.

«Je ne sais combien de fois j'ai dû rédiger une note documentaire ou préparer une présentation sans savoir à quoi servirait la note ou la présentation. Comment puis-je faire mon travail dans de telles conditions?»

Le besoin de motivation prend une dernière forme : le besoin pressant de bâtir et de changer les choses plutôt que de gérer en réduisant continuellement les ressources et d'assurer la continuité. La recherche n'a pas permis d'établir si c'est à dessein que les femmes ont été affectées à des postes où elles devaient gérer des coupes profondes dans les ressources et le personnel (qui ont menées éventuellement à la disparition de leurs propres postes).

Manifestement, les femmes n'appréciaient pas particulièrement ces postes moins attrayants et moins stimulants que les postes équivalents dévolus aux hommes. Nous estimons que ce n'est pas tant le fait que les femmes refusaient de prendre charge de dossiers de gestion difficiles que le fait qu'elles souhaitaient bâtir quelque chose pour aider les Canadiens (après tout le plaisir que les hommes avaient eu dans les années 70 et 80 à se construire un fief).

«Écoutez, je pouvais garder mon emploi en ayant la certitude que l'année prochaine serait pire que l'année en cours ou je pouvais accepter un poste dans le secteur privé et espérer que l'année suivante serait meilleure que l'année en cours si nous faisons les choses correctement. La décision était facile à prendre.»

«J'ai dû couper le quart des ressources, et je faisais face à d'autres coupures similaires. À quoi cela menait-il? J'étais sûre de pouvoir faire quelque chose de plus intéressant ailleurs.»

Ce désir de construire et de provoquer un changement positif est lié directement au dernier élément du modèle REMA : le manque d'avancement.

d) L'avancement

L'élément final du modèle REMA est l'absence d'avancement. Nous avons constaté une certaine ardeur chez les cadres féminins : désir de construire quelque chose, désir d'aller quelque part, désir d'être utile, désir d'aller de l'avant. Si plusieurs cadres masculins se contentaient du poste qu'ils occupaient, la majorité des cadres féminins cherchaient de l'avancement. Plusieurs sinon la plupart des cadres féminins ont quitté le ministère pour occuper des postes qu'elles jugeaient plus intéressants : meilleures conditions de travail, meilleure rémunération, meilleures possibilités d'avancement, meilleure possibilité de contribuer à l'atteinte d'un objectif.

Beaucoup sont fermement convaincus qu'Industrie Canada n'est pas l'endroit qui convient aux femmes cadres soucieuses de leur avancement professionnel; beaucoup considèrent que les femmes sont écartées des postes qui auraient pu ou auraient dû leur être confiés — peut-être parce que leurs qualités ne sont pas suffisamment montées en épingle, peut-être à cause de la stabilité des rangs des cadres supérieurs, peut-être aussi parce que l'«on place la barre plus haut» pour les femmes que pour les hommes. Certains disent que d'autres postes ont été accordés à des femmes parce que l'on savait d'avance qu'elles échoueraient — c'était une façon de montrer que «les femmes sont incapables d'être des gestionnaires».

Deuxièmement, la réputation d'Industrie Canada au gouvernement fédéral (comme nous en avons déjà parlé) ne facilite pas les promotions. En fait, si l'on en croit plusieurs de nos répondants, plus longtemps on reste à Industrie Canada, plus on est considéré comme un mauvais candidat par les autres ministères.

«Qui donc voudrait recruter un gestionnaire égocentrique, toujours prêt à vous poignarder dans le dos, qui est incapable de travailler en équipe?»

Troisièmement, Industrie Canada a beaucoup souffert de la réduction des effectifs dans la fonction publique, si bien que les possibilités de promotion sont réduites pour les cadres en pleine ascension, que ce soit des hommes ou des femmes.

L'ambiguïté de la mission du ministère a aussi tendance à freiner l'avancement. Les cadres (en particulier les femmes) ont des difficultés à déterminer leur place au sein de l'organisation, à savoir si leur direction ou leur poste existeront encore l'année prochaine et à déterminer les ressources dont ils disposeront pour remplir leurs tâches.

«Comment planifier une carrière dans un ministère qui est en réorganisation constante et qui a des difficultés à ce qu'est son rôle?»

Enfin, de nombreux répondants ont déclaré qu'à Industrie Canada, on privilégie les résultats techniques ou la connaissance des programmes aux dépens des qualités de gestion. Ceux qui brillent lorsqu'il s'agit de régler un problème précis obtiennent donc plus facilement des promotions que ceux qui ont montré qu'ils étaient capables de préparer un plan d'action et de diriger les autres. Les femmes estiment que cela les défavorise étant donné que leur carrière au ministère est généralement de plus courte durée.

Conclusions : Le fondement d'une stratégie d'intervention

Il existe un besoin pressant de dépasser le stade du débat pour passer à celui d'une stratégie d'intervention destinée à améliorer les taux de maintien de l'effectif de cadres féminins au ministère. On considère que la représentation des femmes aux postes de haute direction est un problème qui ne date pas d'hiver. Jusqu'à présent on s'est surtout intéressé aux stratégies de recrutement (autrement dit, à «améliorer les statistiques»). Le vif intérêt suscité par la présente étude montre bien qu'il est nécessaire de trouver une solution rapide et concrète aux problèmes auxquels sont confrontés les cadres féminins actuellement employés au ministère.

L'objet de ce chapitre est de jeter les bases d'un système qui permettra aux cadres supérieurs du ministère d'élaborer une stratégie d'intervention. Les participants à l'étude ont présenté un certain nombre de suggestions pour améliorer le maintien de l'effectif de cadres féminins. Le modèle REMA contient également les éléments nécessaires à cette entreprise.

Conformément à l'analyse présentée au chapitre précédent, nous avons organisé cette section autour du modèle REMA. Tous les éléments de ce modèle sont cependant unifiés par un même thème, celui de la culture ou du style de gestion qui prédomine au ministère. La plupart des répondants — cadres anciens ou actuels — ont attiré notre attention sur un style de gestion désuet et sur une mauvaise maîtrise des éléments fondamentaux de la gestion des personnes.

4.1 Le respect

De nombreux répondants considéraient que la mise en place d'une stratégie destinée à retenir les cadres féminins exigeait une modification de la culture du ministère. Le changement culturel n'étant pas aisé, il était essentiel que les cadres supérieurs prennent l'initiative dans ce domaine. Les participants à l'étude ont suggéré un certain nombre de façons pour élaborer une culture fondée sur le respect : la sensibilisation du personnel, l'amélioration des compétences en matière de gestion et de communication et le choix de «champions» du ministère.

- *La sensibilisation.* Beaucoup de commentaires de répondants entrent dans cette catégorie. Une meilleure sensibilisation aux valeurs de l'organisation et en particulier, à celles qui ont tendance à aliéner les cadres féminins, devrait être un des éléments essentiels de la réforme. Mieux comprendre les différences entre les sexes et les questions d'égalité des sexes est tout aussi important. Les participants ont évoqué la possibilité d'élaborer une culture de l'organisation qui favorise l'ouverture aux idées et

aux styles de gestion différents, à la collégialité et à la confiance. En contrepartie, ils ont condamné les rapports antagonistes et l'esprit de territorialité. Ces efforts de «sensibilisation» peuvent également comprendre l'utilisation de «conseillers» auprès des cadres supérieurs dans des domaines tels que les communications, les notions de travail d'équipe, l'inclusion, etc.

- ▶ **Récompense des compétences en matière de gestion.** L'impression existe que les connaissances techniques sont plus appréciées au ministère que le sens de la communication et l'esprit d'équipe. On considère que cette attitude est responsable de la mauvaise gestion des projets et du personnel ainsi que de l'insularité des directions générales (c.-à-d. que seuls ceux qui ont des connaissances de fond directes demeurent et progressent). Certains ont suggéré que la récompense d'une bonne gestion grâce, par exemple, à des marques de reconnaissance à des récompenses ou à des promotions était un moyen de valoriser de telles compétences. Les cadres compétents occupant des postes clés assureront la promotion d'une culture fondée sur le respect.
- ▶ **Champions du ministère.** Il serait utile qu'au ministère, il y ait des partisans bien en vue et convaincants d'un changement de culture de l'organisation. À en croire de nombreux répondants, il y a peu de modèles de comportement féminins efficaces au niveau des cadres supérieurs. S'il y avait plus de «champions» féminins au sommet de l'organisation, il serait possible de lutter contre la culture traditionnelle qui prévaut.

4.2 L'équilibre

Les répondants ont fait observer qu'il était important de reconnaître le fait que les cadres avaient des responsabilités familiales et personnelles. Les personnes interrogées ont reconnu que lorsqu'on assumait des responsabilités plus importantes, la charge de travail augmentait fréquemment et que cette situation était exacerbée par le climat actuel de réduction des effectifs et de restrictions budgétaires. Pour créer un environnement qui permettrait aux cadres de mieux équilibrer leur vie professionnelle et familiale, on pourrait prendre les mesures suivantes :

- ▶ **Gestion.** Beaucoup de répondants estimaient que les problèmes de charge de travail pourraient être atténués, du moins en partie, si l'on utilisait des méthodes de gestion plus efficaces. Les compétences dans le domaine de la planification, de l'établissement des priorités et de la délégation des pouvoirs pourraient être améliorées.
- ▶ **Valeurs.** Dans la culture du ministère, il n'y actuellement guère de place pour la vie familiale. Cette culture s'exprime par de «petits détails» — convocation de réunions tard dans la journée, tâches qui doivent être exécutées en fin de semaine, etc. Bien que certains cadres du ministère rendent hommage pour la forme à l'équilibre entre le travail et la vie familiale, ils ne le reconnaissent pas dans la réalité. Il faut que le ministère acquière une culture dans laquelle il est *normal* que les employés soient des personnes bien équilibrées, avec une vie personnelle. Selon les participants, si l'on veut montrer qu'on apprécie l'importance de la vie familiale, il faut organiser les réunions et la

charge de travail de manière à ne pas dépasser les heures de bureau. Le travail supplémentaire devrait être planifié et il devrait pouvoir se faire à domicile.

- ▶ *Modalités de travail flexibles.* Les participants ont signalé que peu de cadres ont des modalités de travail flexibles. Si l'on autorisait un plus large recours à ces modalités (sans conséquences négatives pour la carrière) il serait possible d'alléger la charge de travail et les responsabilités familiales de certains.

4.3 La motivation

Selon certains, si le travail n'était pas toujours considéré comme motivant, c'était parce que les objectifs généraux ou la mission du ministère étaient mal définis. Ces répondants pensaient qu'il fallait élaborer un mandat ministériel clair et concret. Pour d'autres, l'absence de motivation était due à une mauvaise gestion. Diverses suggestions ont été faites pour rendre le travail de gestion plus motivant; on a notamment proposé de donner un contexte plus large aux tâches, de fixer des priorités précises pour leur exécution et de fournir des informations sur les résultats du travail effectué.

4.4 L'avancement

Bien que plusieurs participants aient exprimé des réserves au sujet d'actions de type positif, tout le monde reconnaissait qu'il était important de former et de promouvoir des cadres féminins compétents au ministère. De nombreux participants ont fait observer qu'il existait actuellement une réserve considérable de talents au niveau de la direction du ministère et dans les catégories dont ses membres sont issus. Le perfectionnement et la promotion des femmes au ministère (en particulier dans les catégories EX moins un) que les «parachutages» de l'extérieur. Voici quelques commentaires de répondants clés sur la question de l'avancement et sur ses objectifs :

- ▶ *Encourager la mobilité.* Le cadre supérieur masculin a toujours été très stable et certains pensaient que plus de mobilité à l'interne serait profitable au ministère comme aux femmes que leur avancement professionnel intéresse. Un environnement plus dynamique permettrait non seulement d'apporter des idées et des approches nouvelles aux directions générales et aux secteurs, mais il permettrait aussi aux cadres féminins de diversifier leur expérience et d'acquérir plus de visibilité dans d'autres composants du ministère.
- ▶ *Accroître la visibilité.* Les participants estimaient que l'on passe parfois outre aux candidates féminines lors de la recherche informelle de candidats à des postes de direction. Ils ont proposé diverses stratégies destinées à faire ressortir les compétences des cadres féminins en leur permettant, par exemple, de remplacer d'autres collègues à des réunions de direction et en recourant plus fréquemment à des affectations temporaires.
- ▶ *Accroître les possibilités de perfectionnement.* On devrait s'efforcer de détecter les candidates compétentes au sein du ministère et de les soutenir. Pour cela, il faudrait

créer les conditions propices à leur avancement. L'encadrement, le recours à des affectations temporaires ou spéciales et la décentralisation de la prise de décisions sont autant de moyens qui ont été suggérés pour préparer les cadres féminins à de plus hautes responsabilités. Il serait plus facile d'attendre cet objectif si l'on étendait la responsabilité des SMA en matière de perfectionnement.

- ▶ **Succession planifiée.** Le ministère n'a pas de stratégie de succession efficace pour les cadres supérieurs. En fait, on a noté que plusieurs EX féminins ont été perdus à la suite de la dernière opération de réduction des effectifs. Une méthode plus systématique d'identification, de perfectionnement et de promotion des cadres permettrait de repérer les femmes que leur avancement professionnel intéresse et qui sont mûres pour une promotion. Dans la planification des mouvements de cadre au sein du ministère, il faudrait également faire attention au choix des postes où les femmes sont affectées (c.-à-d., éviter les stéréotypes des femmes exclusivement affectées dans des secteurs de «soutien», loin des postes de gestion hiérarchique).

ANNEXE
Guides pour les entrevues

FEMMES QUI QUITTENT OU QUI ONT QUITTÉ LE MINISTÈRE

1. Quels sont vos **ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS** dans la fonction publique?
 - combien d'années de service comptez-vous dans la fonction publique?
 - combien d'années de service comptez-vous à Industrie Canada?
 - dans quel service avez-vous travaillé ou quel poste avez-vous occupé avant d'arriver à Industrie Canada?

2. Quel **POSTE** avez-vous occupé **À INDUSTRIE CANADA**?
 - pendant combien de temps avez-vous occupé ce poste?
 - était-ce votre premier poste cadre (EX)?
 - depuis combien de temps occupez-vous un poste de cadre supérieur?

3. Quelle est la **RAISON PRINCIPALE POUR LAQUELLE VOUS AVEZ ACCEPTÉ VOTRE DERNIER POSTE À INDUSTRIE CANADA**?
 - s'agissait-il d'une mutation latérale ou d'une promotion?
 - s'agissait-il d'une mutation au sein du ministère ou à partir d'un autre ministère?

4. Quel était votre degré de **SATISFACTION** par rapport à **VOTRE POSTE** à Industrie Canada (responsabilités, heures de travail, autorité, pression)?
 - quels étaient les aspects positifs du poste?
 - quels étaient les aspects négatifs du poste?

5. Quel était votre degré de **SATISFACTION** par rapport au **CLIMAT DE TRAVAIL EN GÉNÉRAL** à Industrie Canada (communications, culture, soutien, degré de formalisme, attitude face à l'avancement et au perfectionnement, collégialité et compétitivité, structure de gestion)?
 - comment décririez-vous le climat de travail à Industrie Canada?
 - quels étaient les aspects positifs et négatifs du climat de travail?
 - en quoi le climat de travail à Industrie Canada diffère-t-il de celui d'autres ministères où vous avez travaillé dans le passé? Où vous travaillez maintenant?

6. Le climat de travail à Industrie Canada présente-t-il des **DIFFICULTÉS PARTICULIÈRES** ou des barrières pour les femmes qui occupent des postes de cadre?

7. Quelle était l'importance des facteurs «positifs» (**FACTEURS QUI VOUS ONT INCITÉE À QUITTER**) dans votre décision de quitter Industrie Canada?
 - encouragements à la retraite ou au départ anticipés?
 - offre attrayante d'un autre ministère?
 - autres intérêts et responsabilités (famille)?

8. Quelle était l'importance des facteurs «négatifs» (FACTEURS QUI VOUS ONT INCITÉE À QUITTER) dans votre décision de quitter Industrie Canada?
- lourde charge de travail
 - manque d'occasions d'avancement (pourquoi)
 - manque d'opportunités de participer à des projets spéciaux (pourquoi?)
 - manque de sécurité (en raison de la réduction des effectifs)
 - piètre culture du ministère (motivation?)
 - manque d'appréciation des résultats obtenus
 - manque de soutien (modèles de comportement, réseaux)
 - manque de responsabilités
 - manque de possibilités de perfectionnement professionnel
 - manque d'intérêt pour le poste
 - discrimination, intimidation, ostracisme
 - autre (patron difficile, déplacements et réinstallation)
9. Quelle est la PRINCIPALE RAISON qui vous a poussée à quitter Industrie Canada?
10. En général, POURQUOI CROYEZ-VOUS QUE LES CADRES FÉMININS QUITTENT Industrie Canada?
- facteurs «positifs» : encouragements à la retraite ou au départ anticipés, offres attrayantes d'autres ministères
 - facteurs «négatifs» : emploi, climat de travail
11. Croyez-vous que les raisons qui poussent les cadres féminins à quitter le Ministère DIFFÉRENT DE CELLES DES CADRES MASCULINS qui l'ont déjà quitté? En quoi différent-elles?
12. Croyez-vous que les RAISONS qui poussent les cadres féminins à quitter le Ministère DIFFÉRENT de celles qui les poussent à quitter D'AUTRES MINISTÈRES? En quoi différent-elles?
13. Quel est votre POSTE OU VOTRE EMPLOI ACTUEL?
- dans quel ministère (si vous êtes toujours dans la fonction publique)?
 - s'agissait-il d'une mutation latérale ou d'une promotion à l'extérieur d'Industrie Canada?
14. (Si vous occupez un emploi,) avez-vous CHERCHÉ ACTIVEMENT UN AUTRE EMPLOI pendant que vous étiez à Industrie Canada ou avez-vous reçu une invitation non sollicitée à poser votre candidature?

15. Quels sont les AVANTAGES de votre poste actuel COMPARATIVEMENT À VOTRE POSTE à Industrie Canada?
- salaire
 - niveau de responsabilité ou défi à relever
 - meilleures visibilité et reconnaissance
 - charge de travail
 - culture
 - souplesse des horaires de travail
 - possibilités de promotion
 - soutien
 - sécurité
 - possibilités de perfectionnement professionnel
 - disponibilité de services de garderie
 - satisfaction personnelle tirée de l'emploi.
16. Quels sont les INCONVÉNIENTS DE VOTRE POSTE ACTUEL par rapport au poste que vous occupiez à Industrie Canada (s'il y a lieu)?
17. Quels CONSEILS donneriez-vous au sous-ministre d'Industrie Canada sur la STRATÉGIE À SUIVRE POUR MAINTENIR LES CADRES FÉMININS au Ministère?

CADRES FÉMININS

1. Quels sont vos **ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS** dans la fonction publique?
 - combien d'années de service comptez-vous dans la fonction publique?
 - dans quel service avez-vous travaillé ou quel poste avez-vous occupé avant d'arriver à Industrie Canada?

2. Quel **POSTE** occupez-vous à **INDUSTRIE CANADA**?
 - depuis combien de temps occupez-vous ce poste?
 - est-ce votre premier poste de cadre supérieur (EX)?
 - depuis combien de temps occupez-vous un poste de cadre supérieur?

3. Quelle est la **RAISON PRINCIPALE POUR LAQUELLE VOUS AVEZ ACCEPTÉ VOTRE POSTE** à Industrie Canada?
 - s'agissait-il d'une mutation latérale ou d'une promotion?
 - s'agissait-il d'une mutation au sein du ministère ou à partir d'un autre ministère?

4. Quel est votre degré de **SATISFACTION** par rapport à **VOTRE POSTE** à Industrie Canada (responsabilités, heures de travail, autorité, pression)?
 - quels sont les aspects positifs du poste?
 - quels sont les aspects négatifs du poste?

5. Quel est votre degré de **SATISFACTION** par rapport au **CLIMAT DE TRAVAIL EN GÉNÉRAL** à Industrie Canada (communications, culture, soutien, degré de formalisme, attitude face à l'avancement et au perfectionnement, collégialité et compétitivité, structure de gestion)?
 - comment décririez-vous le climat de travail à Industrie Canada?
 - quels sont les aspects positifs et négatifs du climat de travail?
 - en quoi le climat de travail à Industrie Canada diffère-t-il de celui d'autres ministères où vous avez travaillé dans le passé?

6. Le climat de travail à Industrie Canada présente-t-il des **DIFFICULTÉS PARTICULIÈRES OU DES BARRIÈRES** pour les femmes qui occupent des postes de cadre?

7. Quels sont vos **PLANS DE CARRIÈRE** pour les trois à cinq prochaines années (pas de changement, promotion ou affectation à l'intérieur ou à l'extérieur du Ministère)?

8. Quelles seraient les PRINCIPALES RAISONS DE QUITTER LE MINISTÈRE (si vous songez à le faire)?
 - facteurs «positifs» : encouragements à la retraite ou au départ anticipés, offre attrayante d'un autre ministère, autres intérêts et responsabilités (famille)
 - facteurs «négatifs» : lourde charge de travail, manque d'occasions d'avancement (pourquoi?), manque d'opportunités de participer à des projets spéciaux (pourquoi?), manque de sécurité (en raison de la réduction des effectifs), piètre culture du ministère (motivation?), manque d'appréciation des résultats obtenus, manque de soutien (modèles de comportement, réseaux), manque de responsabilités, manque de possibilité de perfectionnement professionnel, manque d'intérêt pour le poste, discrimination, intimidation, ostracisme, autre (patron difficile, déplacements et réinstallation).

9. En général, POURQUOI croyez-vous que les cadres supérieurs FÉMININS QUITTENT Industrie Canada?
 - facteurs «positifs» : encouragements à la retraite ou au départ anticipés, offres attrayantes d'autres ministères
 - facteurs «négatifs» : emploi, climat de travail

10. Croyez-vous que les raisons qui poussent les cadres féminins à quitter le Ministère DIFFÉRENT DE CELLES DES CADRES MASCULINS qui l'ont déjà quitté? En quoi différent-elles?

11. Croyez-vous que les RAISONS qui poussent les cadres féminins à quitter le Ministère DIFFÉRENT de celles qui les poussent à quitter D'AUTRES MINISTÈRES? En quoi différent-elles?

12. Quels CONSEILS donneriez-vous au sous-ministre d'Industrie Canada sur la STRATÉGIE À SUIVRE POUR MAINTENIR LES CADRES FÉMININS au Ministère?

HOMMES QUI QUITTENT OU QUI ONT QUITTÉ LE MINISTÈRE

1. Quels sont vos **ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS** dans la fonction publique?
 - combien d'années de service comptez-vous dans la fonction publique?
 - combien d'années de service comptez-vous à Industrie Canada?
 - dans quel service avez-vous travaillé ou quel poste avez-vous occupé avant d'arriver à Industrie Canada?

2. Quel **POSTE** avez-vous occupé **À INDUSTRIE CANADA**?
 - pendant combien de temps avez-vous occupé ce poste?
 - était-ce votre premier poste de cadre supérieur (EX)?
 - depuis combien de temps occupiez-vous un poste de cadre supérieur?

3. Quelle était la **RAISON PRINCIPALE POUR LAQUELLE VOUS AVEZ ACCEPTÉ VOTRE DERNIER POSTE À INDUSTRIE CANADA**?
 - s'agissait-il d'une mutation latérale ou d'une promotion?
 - s'agissait-il d'une mutation au sein du ministère ou à partir d'un autre ministère?

4. Quel était votre degré de **SATISFACTION** par rapport à **VOTRE POSTE** à Industrie Canada (responsabilités, heures de travail, autorité, pression)?
 - quels étaient les aspects positifs du poste?
 - quels étaient les aspects négatifs du poste?

5. Quel était votre degré de **SATISFACTION** par rapport au **CLIMAT DE TRAVAIL EN GÉNÉRAL** à Industrie Canada (communications, culture, soutien, degré de formalisme, attitude face à l'avancement et au perfectionnement, collégialité et compétitivité, structure de gestion)?
 - comment décririez-vous le climat de travail à Industrie Canada?
 - quels étaient les aspects positifs et négatifs du climat de travail?
 - en quoi le climat de travail à Industrie Canada diffère-t-il de celui d'autres ministères où vous avez travaillé dans le passé? Où vous travaillez maintenant?

6. Quelle était l'importance des facteurs «positifs» (**FACTEURS QUI VOUS ONT INCITÉ À QUITTER**) dans votre décision de quitter Industrie Canada?
 - encouragements à la retraite ou au départ anticipés?
 - offre attrayante d'un autre ministère?
 - autres intérêts et responsabilités (famille)?

7. Quelle était l'importance des facteurs «négatifs» (FACTEURS QUI VOUS ONT INCITÉ À QUITTER) dans votre décision de quitter Industrie Canada?
 - lourde charge de travail
 - manque d'occasions d'avancement (pourquoi)
 - manque d'opportunités pour des projets spéciaux (pourquoi?)
 - manque de sécurité (en raison de la réduction des effectifs)
 - piètre culture du ministère (motivation?)
 - manque d'appréciation des résultats obtenus
 - manque de soutien (modèles de comportement, réseaux)
 - manque de responsabilités
 - manque de possibilités de perfectionnement professionnel
 - manque d'intérêt pour le poste
 - discrimination, intimidation, ostracisme
 - autre (patron difficile, déplacements et réinstallation)

8. Quelle est la PRINCIPALE RAISON qui vous a poussé à quitter Industrie Canada?

9. Quel est votre POSTE OU VOTRE EMPLOI ACTUEL?
 - dans quel ministère (si vous êtes toujours dans la fonction publique)?
 - s'agissait-il d'une mutation latérale ou d'une promotion à l'extérieur d'Industrie Canada?

10. (Si vous occupez un emploi,) avez-vous CHERCHÉ ACTIVEMENT UN AUTRE EMPLOI pendant que vous étiez à Industrie Canada ou avez-vous reçu une invitation non sollicitée à poser votre candidature?

11. Quels sont les AVANTAGES de votre poste actuel COMPARATIVEMENT À VOTRE POSTE à Industrie Canada?
 - salaire
 - niveau de responsabilité ou défi à relever
 - meilleures visibilité et reconnaissance
 - charge de travail
 - culture
 - souplesse des horaires de travail
 - possibilités de promotion
 - soutien
 - sécurité
 - possibilités de perfectionnement professionnel
 - disponibilité de services de garderie
 - satisfaction personnelle tirée de l'emploi.

12. Quels sont les INCONVÉNIENTS DE VOTRE POSTE ACTUEL par rapport au poste que vous occupiez à Industrie Canada (s'il y a lieu)?

CADRES MASCULINS

1. Quels sont vos **ANTÉCÉDENTS PROFESSIONNELS** dans la fonction publique?
 - combien d'années de service comptez-vous dans la fonction publique?
 - dans quel service avez-vous travaillé ou quel poste avez-vous occupé avant d'arriver à Industrie Canada?

2. Quel **POSTE** occupez-vous à **INDUSTRIE CANADA**?
 - depuis combien de temps occupez-vous ce poste?
 - est-ce votre premier poste de cadre supérieur (EX)?
 - depuis combien de temps occupez-vous un poste de cadre supérieur?

3. Quelle est la **RAISON PRINCIPALE POUR LAQUELLE VOUS AVEZ ACCEPTÉ VOTRE POSTE** à Industrie Canada?
 - s'agissait-il d'une mutation latérale ou d'une promotion?
 - s'agissait-il d'une mutation au sein du ministère ou à partir d'un autre ministère?

4. Quel est votre degré de **SATISFACTION** par rapport à **VOTRE POSTE** à Industrie Canada (responsabilités, heures de travail, autorité, pression)?
 - quels sont les aspects positifs du poste?
 - quels sont les aspects négatifs du poste?

5. Quel est votre degré de **SATISFACTION** par rapport au **CLIMAT DE TRAVAIL EN GÉNÉRAL** à Industrie Canada (communications, culture, soutien, degré de formalisme, attitude face à l'avancement et au perfectionnement, collégialité et compétitivité, structure de gestion)?
 - comment décririez-vous le climat de travail à Industrie Canada?
 - quels sont les aspects positifs et négatifs du climat de travail?
 - en quoi le climat de travail à Industrie Canada diffère-t-il de celui d'autres ministères où vous avez travaillé dans le passé?

6. Quels sont vos **PLANS DE CARRIÈRE** pour les trois à cinq prochaines années (pas de changement, promotion ou affectation à l'intérieur ou à l'extérieur du Ministère)?

7. Quelles seraient les **PRINCIPALES RAISONS DE QUITTER LE MINISTÈRE** (si vous songez à le faire)?
 - facteurs «positifs» : encouragements à la retraite ou au départ anticipés, offre attrayante d'un autre ministère, autres intérêts et responsabilités
 - facteurs «négatifs» : lourde charge de travail, manque d'occasions d'avancement (pourquoi?), manque d'opportunités de participer à des projets spéciaux (pourquoi?),

manque de sécurité (en raison de la réduction des effectifs), piètre culture du ministère (motivation?), manque d'appréciation des résultats obtenus, manque de soutien (modèles de comportement, réseaux), manque de responsabilités, manque de possibilité de perfectionnement professionnel, manque d'intérêt pour le poste, discrimination, intimidation, ostracisme, autre (patron difficile, déplacements et réinstallation).

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA



114689

QUEEN HD 6054.4 .C2 S714 199
Associés de recherche Ekos
Étude sur le maintien de l'

0