



Rapports de genre et leadership syndical : Une étude de cas multiniveau auprès d'une fédération syndicale de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ)

Thèse

Marie-Pier Bernard Pelletier

Doctorat en relations industrielles
Philosophiæ doctor (Ph. D.)

Québec, Canada

© Marie-Pier Bernard Pelletier, 2022

Rapports de genre et leadership syndical
Une étude de cas multiniveau auprès d'une fédération syndicale
de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ)

Thèse

Marie-Pier Bernard Pelletier

Sous la direction de :

Catherine Le Capitaine

Résumé

Les organisations syndicales sont des institutions du travail où les inégalités entre les femmes et les hommes sont bien en vie. Les dirigeant.e.s syndicaux sont les phares des organisations syndicales. Toutefois, les femmes sont peu nombreuses à émettre une telle lumière en raison du fait qu'elles parviennent difficilement à investir le leadership syndical. Il y a une amélioration, certes, mais nous sommes loin d'une représentation juste et équitable des femmes dans les instances dirigeantes et décisionnelles des organisations syndicales.

À partir d'une recherche empirique, de nature qualitative, menée auprès de vingt dirigeant.e.s syndicaux d'une fédération syndicale de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), la thèse a cherché à comprendre les racines profondes de la sous-représentation des femmes au leadership syndical : à questionner leur « déficit démocratique » (Guillaume et coll., 2013). S'il y a une sous-représentation des femmes, il faut se demander pourquoi et nous devons tenter de savoir quelles en sont les causes. L'épineuse question de l'absence de femmes dans les hiérarchies syndicales nous a conduits à l'exploration de ce qui entrave le leadership syndical des femmes et de ce qui, au contraire, le rend possible tout en portant une attention particulière à l'exercice de celui-ci. Notre recherche se penche sur la question suivante : *En quoi les obstacles et les leviers à l'accès ainsi qu'au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical ?*

Dans une perspective à la fois genrée, multiniveau et basée sur une approche féministe matérialiste, cette recherche s'intéresse aux perceptions des femmes et des hommes quant aux différences de genre à partir de causes sociales, c'est-à-dire sans que ces distinctions fassent référence aux idées essentialistes découlant de la nature des femmes et des hommes. Il est nécessaire d'éclairer, sous un jour nouveau, les savoirs existants sur le leadership syndical afin de mieux comprendre et de remédier, ultimement, à la problématique du déficit démocratique vécu par les femmes dans les syndicats. Par le biais d'un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical, cette thèse espère y avoir contribué.

Les résultats de cette recherche pointent des différences de genre au leadership syndical, lesquelles sont modulables selon le niveau hiérarchique où siègent les dirigeant.e.s syndicaux de notre étude. Bien que ces obstacles ne soient pas sans impact pour les hommes, la culture masculine du syndicalisme ainsi que les responsabilités familiales et domestiques sont, selon le cas à l'étude, les pierres d'assises de la sous-représentation des femmes au leadership syndical. De plus, si le mentorat s'est révélé être un levier non négligeable au leadership syndical des femmes, il en est tout autrement pour les hommes, lesquels s'appuient

davantage sur leur prédisposition « naturelle » pour investir la structure syndicale. Par ailleurs, la participation à des comités et/ou réseaux syndicaux est perçue comme une façon d'alimenter l'exercice du leadership syndical des femmes siégeant au niveau local. Les résultats de la recherche exposent également de « nouvelles » réalités affectant le leadership syndical des femmes comme, entre autres, la proche aidance et la grand-maternité d'autant plus que ces enjeux ouvrent la porte à de futures recherches.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ACRONYMES	X
REMERCIEMENTS.....	XII
INTRODUCTION	16
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	21
1.1 LA CRISE DU SYNDICALISME PAR LA FÉMINISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	21
1.1.1 <i>Le travail des femmes : XIXe siècle</i>	24
1.1.2 <i>Le travail des femmes : XXe siècle</i>	26
1.1.3 <i>Le travail des femmes : XXIe siècle</i>	31
1.2 LES FEMMES DANS LES SYNDICATS AU QUÉBEC ET AU CANADA : ÉVOLUTION ET TRANSFORMATIONS	39
1.2.1 <i>La place des femmes dans les débuts du mouvement syndical</i>	39
1.2.2 <i>Syndicalisation, militantisme et mobilisation des femmes</i>	42
1.2.3 <i>Déficit de démocratie de genre dans les instances syndicales</i>	46
1.3 LE NOUVEAU SYNDICAL	49
1.3.1 <i>Stratégies générales de nouveau syndical</i>	49
1.3.2 <i>Stratégies syndicales centrées sur le genre comme piste de nouveau syndical</i>	51
1.3.2.1 Stratégies pour assurer une meilleure représentation politique des femmes.....	52
1.3.2.2 Les structures réservées aux femmes : Entre acceptation et controverse.....	54
1.4 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	58
1.5 CONCLUSION DU CHAPITRE	59
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE.....	61
2.1 INVISIBILITÉ ET MARGINALITÉ DES RAPPORTS DE GENRE EN RELATIONS INDUSTRIELLES	61
2.2 PERSPECTIVE FÉMINISTE	66
2.2.1 <i>Diversité des perspectives féministes</i>	67
2.2.2 <i>Perspective féministe matérialiste</i>	70
2.3 RAPPORTS DE GENRE	72
2.3.1 <i>Division sexuelle du travail</i>	73
2.3.2 <i>Intersectionnalité</i>	75
2.4 LEADERSHIP	76
2.4.1 <i>Leadership transactionnel</i>	77
2.4.2 <i>Leadership transformationnel</i>	77
2.4.3 <i>Leadership transactionnel et transformationnel : Évolution des styles</i>	78
2.5 LEADERSHIP SYNDICAL.....	80
2.5.1 <i>Dépassement des approches théoriques dominantes du leadership syndical</i>	85
2.6 OBSTACLES À L'ACCÈS ET AU MAINTIEN DES FEMMES AU LEADERSHIP SYNDICAL	91
2.6.1 <i>Le manque de disponibilités et conflit des rôles</i>	93
2.6.2 <i>L'emploi des femmes</i>	97

2.6.3	<i>La culture masculine du syndicalisme</i>	98
2.6.4	<i>Les stéréotypes de genre associés au leadership syndical</i>	102
2.6.5	<i>L'invisibilité des femmes dans l'agenda revendicatif des syndicats</i>	104
2.7	LEVIERS À L'ACCÈS ET AU MAINTIEN DES FEMMES AU LEADERSHIP SYNDICAL	107
2.7.1	<i>La famille</i>	110
2.7.2	<i>Les expériences d'injustices au travail</i>	112
2.7.3	<i>Le féminisme</i>	113
2.7.4	<i>Les convictions politiques</i>	115
2.7.5	<i>L'intérêt personnel</i>	116
2.7.6	<i>La sollicitation</i>	117
2.7.7	<i>Les stratégies syndicales générées</i>	118
2.7.7.1	Le mentorat.....	119
2.7.7.2	La formation syndicale	119
2.7.7.3	Les politiques syndicales générées.....	121
2.7.7.4	Les comités de femmes	123
2.8	MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE	124
2.8.1	<i>Modèle conceptuel de la recherche</i>	124
2.8.2	<i>Hypothèses de la recherche</i>	126
2.9	PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET PRATIQUE	127
2.9.1	<i>Pertinence scientifique</i>	127
2.9.2	<i>Pertinence pratique</i>	129
2.10	CONCLUSION DU CHAPITRE	130
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		133
3.1	MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE	133
3.2	ÉTUDE DE CAS	136
3.3	MÉTHODOLOGIE MULTINIVEAU.....	139
3.4	PERSPECTIVE DE RECHERCHE FÉMINISTE	141
3.5	COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES	147
3.5.1	<i>Phase exploratoire de la recherche</i>	147
3.5.2	<i>Collecte de données</i>	149
3.5.2.1	Recrutement des participant.e.s	149
3.5.2.2	Entretien individuel	152
3.5.3	<i>Analyse de données</i>	156
3.6	CONCLUSION DU CHAPITRE	158
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRÉSIDENTES DE SYNDICATS LOCAUX		159
4.1	SYNDICATS LOCAUX	159
4.1.1	<i>Milieu de travail et contexte syndical</i>	160
4.1.2	<i>Profil des répondant.e.s</i>	166
4.1.3	<i>Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical</i>	171
4.1.4	<i>Leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical</i>	186
4.1.4.1	Leviers à l'éveil syndical	186
4.1.4.2	Facilitants au leadership syndical	192
4.1.5	<i>Exercice du leadership syndical</i>	208
4.1.5.1	La vision du syndicalisme	209

4.1.5.2	Le rôle syndical	211
4.1.5.3	La relation entretenue avec les acteurs locaux	228
4.1.5.3.1	Les délégué.e.s syndicaux.....	229
4.1.5.3.2	Les autres membres de l'instance exécutive locale.....	233
4.1.5.3.3	L'employeur.....	238
4.1.5.3.4	Les membres de la base militante	242
4.2	CONCLUSION DU CHAPITRE	248
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS AU NIVEAU DES MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF		250
5.1	FÉDÉRATION SYNDICALE	250
5.1.1	<i>Milieu de travail et contexte syndical</i>	251
5.1.2	<i>Profil des répondant.e.s</i>	256
5.1.3	<i>Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical</i>	261
5.1.4	<i>Leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical</i>	268
5.1.4.1	Leviers à l'éveil syndical	269
5.1.4.2	Facilitants au leadership syndical	270
5.1.5	<i>Exercice du leadership syndical</i>	277
5.1.5.1	La vision du syndicalisme	278
5.1.5.2	Le rôle syndical	281
5.1.5.3	La relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux	285
5.1.5.3.1	Bureau exécutif	286
5.1.5.3.2	CSQ et autres fédérations syndicales	287
5.1.5.3.3	Les membres des syndicats affiliés.....	289
5.2	CONCLUSION DU CHAPITRE	293
CHAPITRE 6 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE		296
6.1	L'ANALYSE	296
6.1.1	<i>Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical</i>	297
6.1.1.1	Culture masculine du syndicalisme	299
6.1.1.2	Responsabilités familiales et domestiques.....	301
6.1.1.3	Stéréotypes de genre	305
6.1.1.4	Appartenance envers la profession.....	309
6.1.1.5	Lien avec l'employeur	310
6.1.1.6	Plafond de verre	311
6.1.2	<i>Leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical</i>	314
6.1.2.1	Leviers à l'éveil syndical	315
6.1.2.1.1	Influence du syndicat.....	316
6.1.2.1.2	Influence des injustices vécues en milieu de travail	317
6.1.2.1.3	Influence de la famille	318
6.1.2.1.4	Influence des idéaux politiques	319
6.1.2.1.5	Influence du féminisme	319
6.1.2.1.6	Influence de l'institution scolaire	320
6.1.2.2	Facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical	322
6.1.2.2.1	Influence syndicale	324
6.1.2.2.2	Influence familiale	329
6.1.2.2.3	Influence personnelle	330
6.1.2.2.4	Influence professionnelle	331
6.1.2.2.5	Influence du féminisme	332

6.1.2.2.6	Influence naturelle du nombre de femmes	333
6.1.3	<i>Exercice du leadership syndical</i>	338
6.1.3.1	La vision du syndicalisme	338
6.1.3.2	Le rôle syndical	343
6.1.3.3	La relation entretenue avec les différents acteurs locaux et nationaux	350
6.2	LA DISCUSSION	360
6.2.1	<i>Hypothèse 1 : Les femmes rencontrent davantage d’obstacles que les hommes dans l’accès et le maintien du leadership syndical et la perception de ces obstacles diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.</i>	361
6.2.2	<i>Hypothèse 2 : Les leviers à l’accès et au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et ces leviers sont perçus différemment selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.</i>	367
6.2.3	<i>Hypothèse 3 : Les femmes exercent des pratiques de leadership syndical différentes de celles des hommes d’autant plus que nous supposons que la perception de ces distinctions diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.</i>	377
6.3	SYNTHÈSE : UN DOUBLE MODÈLE GENRÉ ET CONTEXTUALISÉ DU LEADERSHIP SYNDICAL.....	382
6.4	CONCLUSION DU CHAPITRE	386
CONCLUSION GÉNÉRALE		387
1.	LIMITES DE LA RECHERCHE	388
2.	APPORTS DE LA RECHERCHE	391
3.	PISTES DE RECHERCHES FUTURES	395
ANNEXE A : COURRIEL DE RECRUTEMENT PERSONNALISÉ		398
ANNEXE B : GRILLE D’ENTRETIEN DES PRÉSIDENTS LOCAUX		399
ANNEXE C : GRILLE D’ENTRETIEN DES MEMBRES DU BUREAU EXÉCUTIF.....		404
ANNEXE D : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT		409
ANNEXE E : LIBÉRATIONS SYNDICALES DES PRÉSIDENT.E.S DE SYNDICATS LOCAUX.....		412
ANNEXE F : INSTANCE SUPRÊME DES SYNDICATS LOCAUX.....		414
ANNEXE G : INSTANCES EXÉCUTIVES DES SYNDICATS LOCAUX		416
BIBLIOGRAPHIE.....		421

Liste des figures

Figure 1 : Classification des stratégies syndicales en faveur de l'égalité de genre de Kirton et Healy (2013c : 76).....	53
Figure 2 : Modèle de développement du leadership syndical des femmes (Kirton et Healy, 2013b : 66).....	92
Figure 3 : Modèle de développement du leadership syndical des femmes (Kirton et Healy, 2013b : 66).....	108
Figure 4 : Modèle conceptuel initial de la recherche.....	125
Figure 5 : Niveaux hiérarchiques étudiés au sein de Résilience.....	139
Figure 6 : Composition des niveaux hiérarchiques.....	149
Figure 7 : Les participant.e.s à la recherche.....	152
Figure 8 : Catégories des professions exercées par les répondant.e.s.....	168
Figure 9 : Durée du mandat à la présidence.....	170
Figure 10 : Catégories des professions anciennement exercées par les répondant.e.s dans les commissions scolaires.....	258
Figure 11 : Expérience à la fédération.....	260
Figure 12 : Analyse multiniveau des obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes	313
Figure 13 : Analyse multiniveau des obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes	313
Figure 14 : Analyse multiniveau des leviers à l'éveil syndical des femmes.....	321
Figure 15 : Analyse multiniveau des leviers à l'éveil syndical des hommes.....	322
Figure 16 : Analyse multiniveau des facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes	334
Figure 17 : Analyse multiniveau des facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes	335
Figure 18 : Récapitulatif des obstacles et des leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes.....	336
Figure 19 : Récapitulatif des obstacles et des leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes.....	337
Figure 20 : Analyse multiniveau de la vision du syndicalisme des femmes.....	342
Figure 21 : Analyse multiniveau de la vision du syndicalisme des hommes.....	342
Figure 22 : Analyse multiniveau du rôle syndical des femmes.....	349
Figure 23 : Analyse multiniveau du rôle syndical des hommes.....	349
Figure 24 : Analyse multiniveau de la relation qu'entretiennent les femmes avec les acteurs locaux et nationaux.....	357
Figure 25 : Analyse multiniveau de la relation qu'entretiennent les hommes avec les acteurs locaux et nationaux.....	358
Figure 26 : Récapitulatif de l'exercice du leadership syndical des femmes.....	359
Figure 27 : Récapitulatif de l'exercice du leadership syndical des hommes.....	359
Figure 28 : Modèle généré et contextualisé du leadership syndical des femmes.....	384
Figure 29 : Modèle généré et contextualisé du leadership syndical des hommes.....	385

Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution du taux de présence syndicale au Québec, selon le genre.....	45
Tableau 2 : Évolution du taux de présence syndicale au Canada, selon le genre.....	45
Tableau 3 : Le modèle « Full range leadership theory ».....	79
Tableau 4 : Les styles de leadership au sein des syndicats.....	81
Tableau 5 : Caractéristiques personnelles des répondant.e.s.....	166
Tableau 6 : Caractéristiques professionnelles des répondant.e.s.....	167
Tableau 7 : Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical.....	172
Tableau 8 : Leviers à l'éveil syndical.....	187
Tableau 9 : Facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical.....	195
Tableau 10 : La vision des présidences sur le rôle du syndicalisme dans la société.....	209
Tableau 11 : Les tâches quotidiennes.....	212
Tableau 12 : Fierté d'une situation concernant la présidence.....	225
Tableau 13 : Caractéristiques importantes d'une présidence locale pour les membres.....	243
Tableau 14 : Caractéristiques personnelles des répondant.e.s.....	257
Tableau 15 : Caractéristiques professionnelles des répondant.e.s.....	257
Tableau 16 : Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical.....	262
Tableau 17 : Leviers à l'éveil syndical.....	269
Tableau 18 : Facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical.....	271
Tableau 19 : La vision du rôle du syndicalisme dans la société.....	278
Tableau 20 : Fierté d'une situation.....	284
Tableau 21 : Caractéristiques jugées importantes pour les membres.....	291
Tableau 22 : Tableau synthèse des obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical.....	298
Tableau 23 : Tableau synthèse des leviers à l'éveil syndical.....	316
Tableau 24 : Tableau synthèse des facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical.....	323
Tableau 25 : Tableau synthèse de la vision du rôle du syndicalisme dans la société.....	339
Tableau 26 : Tableau synthèse de la fierté d'une situation.....	347
Tableau 27 : Tableau synthèse des caractéristiques jugées importantes pour les membres.....	354

Liste des abréviations, sigles, acronymes

APTS	Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux
AVSEC	Animateur.trice de vie spirituelle et d'engagement communautaire
CCNRS	Commission de coordination de négociation du réseau scolaire
CEQ	Corporation des enseignants du Québec
CI	Conseil intersectoriel
CIC	Corporation générale des instituteurs et institutrices catholiques de la province de Québec
CIN	Conseil intersectoriel des négociations
CP	Conseiller.ère pédagogique
CPE	Centres de la petite enfance
CRT	Comité des relations de travail
CSF	Conseil du statut de la femme
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSE	Conseil supérieur de l'éducation
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTCC	Confédération des travailleurs catholiques du Canada
DG	Direction générale
DRH	Direction des ressources humaines
EVB	Établissements verts Brundtland
FAE	Fédération autonome de l'enseignement
FCPQ	Fédération des comités de parents du Québec
FCSQ	Fédération des commissions scolaires du Québec
FEC	Fédération des enseignantes et des enseignants de cégep
FIQ	Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec
FISA	Fédération indépendante des syndicats autonomes
FPSS-CSQ	Fédération du personnel de soutien scolaire
FSE-CSQ	Fédération des syndicats de l'enseignement
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OUTA	Ouvriers unis des textiles d'Amérique
PAÉS	Programme d'accès à l'égalité syndicale
RQAP	Régime québécois d'assurance parentale
SFPQ	Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec
SPGQ	Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec
SISP	Secrétariat intersyndical des services publics

Tout ce que j'ai de bon, c'est à ma mère que je le dois.
Albert Cohen, *Le Livre de ma mère*, 1954

Remerciements

Je suis fière de moi!

La fierté que j'éprouve pour l'accomplissement de mon projet doctoral n'enlève rien aux personnes influentes dans mon parcours académique. J'ai mis tout mon cœur et mon énergie dans cette thèse de doctorat et j'en suis incroyablement ravie. La recherche doctorale ça commence et ça se termine par soi-même. Nous sommes notre seul motivateur. Socialement, ce n'est pas toujours bien vu de se valoriser, mais nous devons nous autoriser - nous donner le droit - d'être fier et de célébrer nos victoires.

Je me souviens très bien du moment où je me suis inscrite au doctorat, c'était juste après m'avoir convaincue que les études au troisième cycle, ce n'était pas pour moi. La possibilité d'explorer, la manipulation intellectuelle d'idées et de concepts ainsi que la liberté de penser m'interpellaient, mais un fort doute envers mes capacités intellectuelles dormait en moi. C'est ce que l'on appelle le syndrome de l'imposteur. Je suis fière d'avoir surmonter ce syndrome.

Le doctorat est « une aventure aussi extraordinaire qu'atroce » (Belleville, 2014 : 2) qui demande de la discipline, de la curiosité, de la concentration, de l'organisation ainsi que de la persévérance. Cette thèse a été réalisée et peaufinée sur une période de 7 ans (2014 à 2021). Pendant cet espace-temps, j'ai porté plusieurs chapeaux. Je suis passée d'étudiante passionnée, à mère en devenir, à maman à temps plein incapable de trouver une minute de liberté pour enlever son pyjama dans la journée, à maman qui articule son temps entre prendre soin d'un nouveau-né en plus de rédiger les derniers chapitres d'une thèse de doctorat. Durant de nombreux mois (six exactement), je n'ai pas eu d'autre choix que celui de me réveiller à 4h du matin afin d'être capable de me trouver un petit peu de temps dans la journée pour écrire quelques lignes de ma thèse avant que mon bébé se réveille et que ma routine de maman à plein temps débute. Malgré tout, je n'ai jamais perdu de vue mes objectifs. J'ai gardé le cap et j'en suis fière.

« À cœur vaillant rien d'impossible ».

Se lancer des fleurs c'est bien plaisant, mais là c'est assez! Voici maintenant mes remerciements aux nombreuses personnes qui ont illuminé mon parcours doctoral et, par le fait même, ma vie personnelle.

Mes premiers remerciements vont d'abord à Catherine Le Capitaine. Ma directrice, mon mentor. Tes qualités professionnelles sont d'autant plus belles et remarquables que tes qualités de cœur. Tu as cru en moi et tu m'as fait confiance dès les premiers instants. Ta finesse d'esprit, ton implication et ta bienveillance ont été d'un immense réconfort et m'ont aidée à m'accomplir quotidiennement. D'abord comme directrice de recherche à la maîtrise et ensuite au doctorat, je te remercie d'avoir marché à mes côtés pendant plus de 9 ans (2012 à 2021). Tu m'as guidée sans imposer. Être dans ton sillage a définitivement été l'élément clé de ma réussite. Merci!

J'aimerais également remercier les membres du jury d'avoir accepté de consacrer du temps à l'évaluation de cette thèse (*a fortiori* dans le contexte difficile et incertain que nous vivons, c'est-à-dire celui de la pandémie de la COVID 19) : Catherine Le Capitaine (ma directrice de recherche), Marc-Antonin Hennebert, Aline Lechaume et Laurie Kirouac.

Je dois ensuite offrir mes remerciements au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour le précieux soutien financier ainsi que leur engagement dans mon parcours. Merci de veiller au développement de la communauté scientifique et de permettre aux étudiant.e.s d'y prendre part. Les différentes éditions du Colloque international et les journées dédiées à l'École doctorale auxquelles j'ai participé ont été des instants enrichissants et révélateurs. Ils sont gravés dans ma mémoire. Un merci tout particulier à Francine Jacques et Nicolas Roby pour être autant dévoué.e.s envers les étudiant.e.s. Votre implication rend notre succès possible. Je tiens à remercier aussi les étudiant.e.s du CRIMT. Vous côtoyer a été formateur et ce fût un réel plaisir de croiser votre route.

Un remerciement spécial à la fédération syndicale étudiée (laquelle demeure sous l'anonymat) et, plus particulièrement, au comité de la condition des femmes, qui m'a ouvert les portes d'un terrain de recherche extrêmement riche. Merci également à chaque dirigeant.e syndical.e que j'ai eu la chance de rencontrer et qui ont rendu possible la réalisation de cette thèse. Votre dévouement est remarquable!

Je remercie aussi les professeur.e.s du Département des relations industrielles de l'Université Laval pour la richesse de leurs enseignements et, spécialement, Jacques Bélanger auquel j'étais particulièrement attachée. Tu nous as quittés en juin 2018, mais tes enseignements sommeillent encore en moi. Merci aussi à Dominique Tanguay et Hélène Charron pour leur contribution exceptionnelle dans ma prise de position féministe et mon parcours académique. Vous êtes des femmes inspirantes!

Salima, ma partenaire de doctorat. Ta présence a été significative. Tu m'as toujours encouragée lors de la réalisation de cette thèse et je t'en suis reconnaissante. Je te remercie de m'avoir accompagnée dans les différentes activités du CRIMT et d'avoir, à ton grand désarroi, accepté de souper à 17h. Merci d'avoir illuminé mon parcours. Tu es pour toujours dans mon cœur.

Maman, ce que tu m'as transmis, par ton éducation irréprochable, est la pierre d'assise de mon féminisme. Tu m'as élevé seule et m'a rapidement fait comprendre qu'il ne faut pas dépendre financièrement de qui que ce soit et que les études mènent à la liberté d'esprit et à l'indépendance. Ta personnalité colorée et ton essence pailletée me rendent si fière d'avoir une maman qui est authentique et assumée. Tu es une femme et une mère d'exception. Merci pour absolument tout!

François, mon amoureux, le père de mon garçon, mon repère tranquille. Les raisons pourquoi je t'aime sont légion. Je te remercie de m'accepter sans jamais vouloir me changer. Je tiens aussi à t'exprimer ma reconnaissance de ne jamais avoir douté de l'aboutissement de cette thèse. Peu importe la férocité des tempêtes. Ensemble, pour toujours et à jamais. Dolores xxx.

Albert, mon fils, qui m'a fait comprendre que la maternité c'est exigeant ; exigeant car ô combien je m'investis dans ce rôle. Tu m'as fait réaliser toute l'ampleur et la beauté du mot « maman ». À travers toi je me découvre, car « faire naître un enfant, c'est naître également » (Britt, 2013 : 36). Tu donnes un sens au quotidien. Tu me permets d'être émerveillée des petites choses, des bonheurs simples. Tu me rappelles la fragilité de la vie. Rien ne me rend plus heureuse que d'être ta maman. Je t'aime et je serai toujours là!

Mamie Denise, Nathalie, François et Marc, merci pour nos samedis matin discussion. Les pancakes et les ordres du jour m'ont stimulé intellectuellement et fait énormément rire. Je réalise à quel point j'ai une famille extraordinairement formidable. Je vous aime!

Pierre-Marc et Julie, votre unicité me rend fière d'être votre cousine. Vous irez loin!

Shirley, merci pour notre amitié aussi rare que précieuse. Je te remercie pour la résolution de mes « buggy » durant la rédaction de ma thèse, pour tes petites - grandes - attentions toujours faites au bon moment, pour nos séances de magasinage en ligne chez Sephora ainsi que pour les confidences qu'on s'échange. Par-dessus tout, je te dis merci de rester proche - à mes côtés - même à distance. Ton amitié est inestimable.

Mes chiens, Weedo mon premier compagnon d'écriture (2005-2017). Tu me manques! Angus mon petit chien adoré. Ta résilience et ta fougue m'émerveillent et me surprennent à tous les jours. Merci d'enseigner ma vie mon « noule ».

Tous les êtres qui ont illuminé et éclairé mon parcours, de près ou de loin, font partie de la personne que je suis et ils.elles ont rendu possible la réussite de cette thèse.

Mille mercis!

Introduction

« C'est pas vrai que ça va être juste des hommes qui va en haut pour représenter un paquet de femmes ».

[Présidente L27]

En raison de la conjoncture actuelle sur le marché du travail, illustrée, entre autres, par la présence de plus en plus importante de femmes, les organisations syndicales sont confrontées, depuis plusieurs années, à d'importants bouleversements et mutations profondes. Compte tenu de l'hétérogénéisation de la main-d'œuvre, les syndicats doivent se renouveler et réfléchir à des formes de renouveau afin de refléter et de représenter cette diversité (Kumar et Schenk, 2006a). Les femmes sont maintenant au cœur du marché du travail et des organisations syndicales. De ce fait, l'enjeu qui nécessite une vive attention est le déficit démocratique des femmes (Guillaume et coll., 2013) et, plus précisément, la problématique de la représentation des femmes dans les hiérarchies syndicales qui n'a pas suivi la cadence de leur syndicalisation. « Women's representation among elected and appointed union officials has barely, if at all, kept pace with their increasing participation in the official labour force and unionized jobs » (Cuneo, 1993 : 109). Cette problématique représente un défi de taille pour les organisations syndicales. Ce faisant, elle ouvre la porte à des travaux de recherches qui ont pour objectif de réfléchir à la façon dont les syndicats et leurs dirigeants pensent la représentation politique des femmes et conçoivent leur potentiel d'amélioration du travail.

Au Canada, comme au Québec, la féminisation des organisations syndicales a beaucoup progressé au fil des décennies. Les femmes restent cependant sous-représentées dans les instances représentatives. Leur ascension hiérarchique s'effectue à pas de tortue. Bien qu'elles soient actuellement plus couvertes par une convention collective que les hommes (ISQ, 2020), les femmes, en raison de plusieurs inégalités de genre, peinent à s'imposer dans les hautes sphères syndicales. « Gender transformation of leadership in the global union movement is incomplete » (Kirton, 2021 : 4). En d'autres termes, il s'agit d'une problématique internationale puisqu'elle est apparente dans les syndicats du monde entier (Colgan et Ledwith, 2002). Ce constat figure même en dépit d'une forte féminisation des membres (Guillaume, 2018; Guillaume et coll., 2013; Kirton, 2021).

L'actuel déficit démocratique des femmes fait partie intégrante du renouvellement syndical (Colgan et Ledwith, 2002; Kirton, 2014; Kirton et Healy, 2013a; Parker, 2006). La sous-représentation des femmes dans les organisations syndicales ne constitue pas un quelconque projet secondaire. Il s'agit d'un enjeu stratégique sur lequel il faut sérieusement se pencher, « an ongoing projet » (Kirton, 2014 : 4), afin que le syndicalisme de demain soit plus inclusif, plus juste et plus égalitaire. Pour ce faire, notre thèse tente de répondre à la question

suivante : **En quoi les obstacles et les leviers à l'accès ainsi qu'au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical ?** Les trois objectifs spécifiques de cette thèse sont les suivants :

- Relever les perceptions quant aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées par rapport aux hommes dans l'accès et le maintien au leadership syndical et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés.
- Relever les perceptions quant aux leviers à l'accès et au maintien au leadership syndical des femmes et des hommes et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés.
- Répertorier les perceptions quant aux différences de genre dans l'exercice du leadership syndical et les contextualiser selon les niveaux hiérarchiques étudiés.

C'est en étudiant une fédération syndicale de la CSQ que nous essayons de répondre à notre question et nos objectifs de recherche afin de saisir la complexité de la problématique du déficit démocratique des femmes qui s'opère au sein des instances syndicales.

Au Québec, aucune étude empirique de nature qualitative s'est penchée, jusqu'à présent, sur le leadership syndical en jumelant une approche multiniveau et une perspective de genre. Beaucoup de recherches restent focalisées sur un niveau d'analyse unique et sur la seule perspective des femmes. La contextualisation des perceptions selon les paliers hiérarchiques et l'intégration du discours des hommes, comme le propose notre recherche, mènent à une compréhension beaucoup plus globale du phénomène de sous-représentation des femmes dans les structures syndicales. En plus d'enrichir les connaissances dans le champ des relations industrielles, l'ambition première de la thèse est de permettre aux organisations syndicales et à leurs dirigeant.e.s syndicaux de comprendre que le déficit démocratique des femmes est structuré par des dynamiques où interagissent le genre et le palier hiérarchique. La thèse propose ainsi un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical, lequel engage une réflexion sur la mise en œuvre de pratiques et de mesures créatives, genrées, contextualisées et adaptées pour assurer une représentation équitable des femmes à tous les niveaux des structures syndicales.

Afin de stimuler une réflexion qui soit la plus riche possible, cette thèse est composée de six chapitres. Le chapitre 1 aborde la problématique de recherche étudiée, soit celle du déficit démocratique des femmes au sein des organisations syndicales (Guillaume et coll., 2013). Nous présentons d'abord le contexte de crise du

syndicalisme (Dufour et Hege, 2010) dans lequel siège la thèse et nous l'abordons, plus particulièrement, sous l'angle de la féminisation des milieux de travail. Ensuite, nous retraçons l'évolution et les transformations entourant la place des femmes dans les organisations syndicales au Québec et au Canada. La visée de ce premier chapitre est également d'inscrire notre problématique de recherche dans le thème du renouveau syndical (Frege et Kelly, 2004; Kumar et Schenk, 2006b; Murray, 2017; Schiavone, 2008). Pour ce faire, nous abordons successivement les stratégies syndicales centrées sur le genre comme piste de renouveau syndical. Ce premier chapitre se conclut avec la présentation de la question et des objectifs de la recherche.

Le chapitre 2 présente le cadre théorique de la thèse. Après avoir spécifié l'invisibilité et la marginalité des rapports de genre dans le champ des relations industrielles (Danieli, 2006; Greene, 2003; Hansen, 2002; Healy et coll., 2006; Holgate et coll., 2006; Rubery et Fagan, 1995; Wajcman, 2000), nous exposons les principaux éléments théoriques et les concepts clés rattachés à cette recherche : la perspective féministe matérialiste, les rapports de genre, le leadership syndical ainsi que les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien des femmes au leadership syndical. Le modèle conceptuel initial et les hypothèses de la recherche sont ensuite présentés. La fin de ce second chapitre se termine, enfin, avec la pertinence scientifique et pratique de la thèse.

Le chapitre 3 expose la méthodologie utilisée dans le cadre de la thèse. Dès le début du chapitre, nous précisons que la thèse est ancrée dans un projet plus large du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), lequel vise à étudier « *Les compétences-clés de leadership des représentants syndicaux locaux à l'ère du renouveau syndical* ». En contribuant de façon significative à ce projet de recherche qui s'intéresse à la problématique du renouvellement du leadership des représentants syndicaux locaux et, plus spécifiquement, sur le volet concernant le leadership syndical au prisme du genre auprès de la fédération syndicale de la CSQ, nous avons pu utiliser les données dans le cadre de notre thèse. Ensuite, les choix méthodologiques, au nombre de quatre, sont abordés à tour de rôle : la méthodologie qualitative, l'étude de cas, la méthodologie multiniveau ainsi que la perspective de recherche féministe. La présentation de la stratégie de collecte et d'analyse des données met fin à ce troisième chapitre de la thèse. Brièvement, nous privilégions l'approche qualitative afin de connaître, d'étudier et de comprendre les perceptions des dirigeant.e.s syndicaux, l'étude de cas puisqu'elle vise à étudier des phénomènes sociaux complexes (Kitay et Callus, 1998; Yin, 1994) et c'est par le biais de vingt entretiens individuels semi-dirigés au sein de deux paliers hiérarchiques de la fédération syndicale de la CSQ (seize auprès des présidences locales et quatre auprès des membres du Bureau exécutif) que nous avons effectué notre analyse multiniveau. La recherche féministe est quant à elle essentielle pour mener à bien - à bon port - notre étude puisque notre thèse utilise comme élément fondateur et structurant de son cadre théorique les rapports de genre et que notre question de recherche s'intéresse aux différences entre les femmes et les hommes à l'égard du leadership syndical.

Le chapitre 4 est consacré à la présentation des résultats de la recherche au niveau des présidences de syndicats locaux. Le dévoilement des résultats de recherche obtenus auprès des seize dirigeant.e.s syndicaux est structuré autour de cinq sections : milieu de travail et contexte syndical, profil des dirigeant.e.s syndicaux, obstacles et leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que l'exercice du leadership syndical. Ces résultats révèlent des différences de genre en matière de leadership syndical, mais permettent également de contextualiser ces perceptions des distinctions genrées au niveau des présidences de syndicats locaux.

Le chapitre 5 contient la présentation des résultats de la recherche au niveau des membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale étudiée. L'exposition des résultats obtenus auprès de tou.te.s les membres du Bureau exécutif, au nombre de quatre, est contenue dans cinq sections : milieu de travail et contexte syndical, profil des dirigeant.e.s syndicaux, obstacles et leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que l'exercice du leadership syndical. Ces résultats dévoilent des différences de genre en matière de leadership syndical, mais permettent aussi de contextualiser ces perceptions des distinctions genrées au niveau des membres du Bureau exécutif.

Le chapitre 6 porte sur l'analyse et la discussion des résultats de la recherche. L'analyse vise à interpréter les résultats de la thèse au regard du cadre théorique. La discussion permet de revenir sur les hypothèses de départ afin de voir, entre autres, si elles correspondent à quoi nous nous attendions en prémisse de la thèse. À la fin de ce chapitre, nous présentons la synthèse de notre étude de cas, c'est-à-dire un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical permettant d'enrichir et d'étoffer le débat sur la sous-représentation des femmes au leadership syndical, notre problématique de recherche.

La conclusion générale de la recherche est présentée à la toute fin de la thèse. Elle renferme les limites et les apports de la thèse en plus de dévoiler des pistes - des ouvertures - de recherche futures. Il y a certes quelques limites à la thèse. Toutefois, en plus de rendre les rapports de genre plus visibles dans le champ des relations industrielles, la recherche doctorale met de l'avant de façon contextualisée les différences de genre observées au leadership syndical pour aider, entre autres, les syndicats à mieux comprendre et à remédier de façon adéquate au déficit démocratique des femmes qui s'opère en leur sein. Par ailleurs, elle ouvre la porte à des recherches s'inscrivant dans la continuité de la thèse.

Pour terminer l'introduction, nous tenons à faire trois précisions. Premièrement, la fédération syndicale étudiée n'est pas identifiée - son nom est sous l'anonymat - dans la thèse afin de préserver la confidentialité des répondant.e.s. Les participant.e.s sont facilement identifiables et davantage ceux.celles au sein du Bureau

exécutif en raison du petit nombre de personnes à ce niveau hiérarchique. Pour assurer l'anonymat et rendre la lecture de la thèse fluide, nous avons donné le nom « Résilience » à la fédération syndicale. Deuxièmement, au moment de la recherche, Résilience représentait des membres réparti.e.s dans 69 des 72 commissions scolaires du Québec. Les trois commissions scolaires suivantes n'étaient pas représentées par la fédération syndicale : C.S des Affluents dans Lanaudière, C.S de Laval dans Laval et C.S de la Seigneurie-des-Mille-Îles dans Lanaudière. En 2015, le gouvernement libéral de Philippe Couillard voulait revoir le modèle d'encadrement du réseau scolaire en abolissant ou en fusionnant les commissions scolaires. L'avenir des commissions scolaires du Québec était donc, au moment de la thèse, incertain puisque le modèle de démocratie était remis en question. Toutefois, le gouvernement actuel de François Legault, avec l'adoption du projet de loi 40 en février 2020, a transformé les commissions scolaires du Québec en centres de services scolaires afin d'abolir les élections scolaires et d'encourager la démocratie locale. À l'heure actuelle, les commissions scolaires ne sont plus celles qui gèrent les opérations scolaires. Il s'agit d'une réforme de l'éducation qui s'est officialisée le 15 juin 2020. Les commissions scolaires sont officiellement devenues des centres de services scolaires. La nouvelle loi abolit, entre autres, la fonction de commissaire ainsi que les élections scolaires dans les milieux francophones. Dans notre thèse, nous parlons de « commissions scolaires » plutôt que de « centres de services scolaires » afin d'ancrer notre étude dans un contexte particulier et de mettre en cohérence le texte et les citations. Troisièmement, nous voulons faire reconnaître que les mots ne sont pas neutres. La langue française contribue à maintenir un rapport inégalitaire entre les femmes et les hommes de sorte que nous ne voulons pas perpétuer la règle grammaticale selon laquelle « le masculin l'emporte sur le féminin » (Lessard et Zaccour, 2017 : 9). Afin de choisir les mots justes et puisque l'objectif visé de la thèse est de rendre les organisations syndicales davantage égalitaires, nous utilisons - tout au long de la rédaction - une écriture inclusive. Cette écriture ne s'applique pas, de toute évidence, aux citations et aux propos rapportés.

Chapitre 1 : Problématique de la recherche

Quand nous écrivons une thèse doctorale, cela implique forcément un problème à résoudre. Ainsi, le premier chapitre présente la problématique de recherche portant sur le déficit démocratique des femmes (Guillaume et coll., 2013) au sein des syndicats, laquelle prend racine dans un contexte de crise du syndicalisme (Dufour et Hege, 2010). La posture que nous adoptons soutient que le syndicalisme, dans sa forme industrielle traditionnelle, porte en lui les germes de la crise actuelle du syndicalisme. Dans le cadre de cette thèse, le bien-fondé des syndicats n'est pas questionné. Ce n'est pas l'institution du travail - que représente les organisations syndicales - qui est remise en cause, mais plutôt la crise d'une forme particulière du syndicalisme : le syndicalisme industriel traditionnel (Hyman, 1999 : 99).

D'abord, le chapitre 1 brosse à grands traits la crise du syndicalisme et, plus particulièrement, elle aborde le phénomène de la diversité de la main-d'œuvre sous l'angle de la féminisation des milieux de travail, laquelle affecte actuellement le mouvement syndical. En parcourant les siècles précédents (du XIXe au XXIe), il sera possible de mieux saisir l'évolution du travail des femmes dans l'histoire. Ensuite, la deuxième partie du chapitre dresse un panorama de la place des femmes - d'hier à aujourd'hui - dans les organisations syndicales au Québec et, plus largement, au Canada. La troisième partie se penche sur le renouveau syndical et, plus spécifiquement, sur les stratégies syndicales centrées sur le genre comme piste de renouvellement. La question de recherche et les objectifs de la thèse seront présentés en quatrième partie. Enfin, la dernière partie précise la contribution scientifique et pratique de la recherche.

1.1 La crise du syndicalisme par la féminisation de la main-d'œuvre

Le syndicalisme n'est pas en très bonne santé. Un peu partout dans le monde, les syndicats éprouvent des difficultés à s'adapter aux mutations du travail - à la nature changeante du travail - affectant directement leur capacité à protéger et à améliorer les intérêts des travailleur.euse.s (Kumar et Schenk, 2006b : 34). La majorité des pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) vit un déclin de densité syndicale (Kumar et coll., 1999 : 1). Même si rares sont les organisations qui y échappent (Dufour et Hege, 2010 : 67), ce fléchissement est moins marquant dans le paysage syndical québécois que dans les autres provinces canadiennes. Au Québec, il est possible de constater une très légère diminution du taux de présence syndicale passant de 40,1 % en 2000 à 39,9 % en 2020 (ISQ, 2020). Certes, l'écart constaté est mince, mais il est

important de préciser que le taux de présence syndicale a fait un bon entre 2019 et 2020, passant de 39,1 % à 39,9 %, en raison notamment des pertes d'emplois dues à la pandémie de COVID-19, lesquelles ont été plus importantes dans l'emploi non syndiqué (ISQ, 2021).

La crise du syndicalisme a plusieurs facettes puisqu'il s'agit d'un phénomène complexe (Coiquaud et coll., 2016 : 8). Il n'y a donc pas que le taux de présence syndicale qui permet d'expliquer que le syndicalisme est en crise. Ainsi, au-delà des chiffres constatés sur le taux de présence syndicale au Québec, la crise du syndicalisme y est palpable. Plusieurs études ont fait ressortir la multiplicité de ses causes sans toutefois apporter de consensus sur les raisons exactes. Kumar et Schenk (2006b : 34-35) identifient, par exemple, plusieurs reconfigurations profondes de l'environnement externe et interne des syndicats qui entrent en ligne de compte lorsque vient le temps d'expliquer la crise du syndicalisme. Sur le plan externe, les constats qu'ils décèlent ont trait à la globalisation et à l'intégration régionale, à la déréglementation et au néolibéralisme, au développement du secteur des services, à l'augmentation des emplois atypiques ainsi qu'à la diversité accrue de la main-d'œuvre. Sur le plan interne, étant donné que les constats externes ne peuvent à eux seuls expliquer la crise du syndicalisme, les facteurs qu'ils mettent de l'avant sont les exigences accrues des membres, la pauvre image du syndicalisme, la faible solidarité et la réduction de la participation à la vie syndicale ainsi que la résistance à la syndicalisation (Kumar et Schenk, 2006b : 34-35). L'impact significatif de ces bouleversements serait perceptible à tous les niveaux : local, national et international (Kumar et coll., 1999 : 1).

Afin de positionner notre étude et de mettre les fondements de notre problématique de recherche en lumière, nous ne nous attarderons pas à l'ensemble des facteurs présentés par Kumar et Schenk (2006b : 34-35). Nous aborderons plutôt la crise du syndicalisme par le biais des facteurs externes et, plus particulièrement, sous l'angle de la mutation du profil des travailleurs.e.s. Sur le marché du travail, nous assistons à une diversification de la main-d'œuvre illustrée, entre autres, par la présence considérable des femmes sur le marché du travail, lesquelles sont au cœur de notre réflexion. Nous entrevoyons donc la crise du syndicalisme à travers le regard de la féminisation de la main-d'œuvre.

L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail est sans aucun doute l'une des mutations sociales et économiques les plus importantes ayant marqué notre société au cours des dernières décennies (Yates, 2005 : 621). Les femmes sont de plus en plus considérées « [...] comme un acteur important du développement économique des sociétés » (Arcand et coll., 2015 : 148). Or, les femmes, au sein de la société québécoise, ont longtemps été confrontées à « L'opposition et la condamnation [...] » (Descarries-Bélanger, 1980 : 43) de leur participation au sein du marché du travail. Jadis, le travail salarié féminin était considéré « [...] plus comme une

déchéance qu'un accomplissement de soi » (Descarries-Bélanger, 1980 : 43). Il existe de grandes différences entre le marché du travail actuel et celui des générations ayant vécu avant nous, notamment en ce qui a trait à l'activité féminine. Une compréhension approfondie de ce que pouvait être le travail des femmes d'autrefois permettra de mieux saisir les particularités de leur travail actuel et des enjeux que cela représente pour les organisations syndicales. Ainsi, nous survolons brièvement l'évolution du travail des femmes dans l'histoire pour enfin, élaborer sur les principales assises de la féminisation des milieux de travail.

Parler du travail des femmes, c'est se situer d'emblée dans une perspective historique. Autrement dit, c'est dans le but d'avoir une meilleure compréhension de la féminisation des milieux de travail, qu'il faut d'abord retracer et situer - dans l'histoire québécoise - les racines du travail des femmes.

« Depuis que les femmes travaillent ... ».

Micheline Dumont (2007 : 2) soutient que cette expression - largement employée - est fautive. Les femmes ont toujours travaillé, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'espace domestique. Cette affirmation « erronée » se retrouve souvent dans le discours populaire puisque l'histoire n'a pas accordée de place aux femmes et à leur contribution au développement économique de la société. Historienne, professeure et conférencière, Dumont (2013) s'indigne ouvertement sur l'histoire du Québec qui a été écrite sans s'intéresser aux femmes, ce qui a contribué à l'invisibilité historique des femmes dans la mémoire collective. En d'autres mots, le caractère androcentrique (Dumont, 2013 : 11) de notre histoire fait en sorte que le travail des femmes de même que leurs actions, leurs réalités et leurs conditions de vie n'étaient pas considérés comme essentiels à notre histoire; voire superflus.

Au Québec, les femmes ont été présentes sur le marché du travail bien avant les deux guerres mondiales du XX^e siècle (Vignola, 2014). Certes, « [...] ce sont des événements exceptionnels, comme les guerres [...] qui rendent les femmes plus visibles aux yeux de l'Histoire » (Parent, 2004 : 25), mais il est important de ne pas atténuer le rôle actif des femmes sur le plan économique avant les deux guerres mondiales. Par exemple, Violette (2008) démontre que l'Arsenal fédéral de Québec, qui était principalement destinée à la production de munitions militaires pour l'armée canadienne, a eu recours « [...] de façon significative à la main-d'œuvre féminine » pendant les deux conflits mondiaux du XX^e siècle. Toutefois, les écrits de Violette (2008) démontrent

également que l'Arsenal a eu recours aux femmes - parce qu'elles constituaient une main-d'œuvre à bon marché - en temps de paix, c'est-à-dire bien avant le déclenchement de la Première Guerre mondiale¹.

Afin de retracer les différentes phases du travail des femmes, nous tenterons de présenter une périodisation du travail des femmes qui, pour reprendre les mots de Baillargeon (2012 : 11), n'est pas étanche puisque les dimensions de la vie des femmes « [...] ne se laissent pas enfermer à l'intérieur de balises temporelles [...] précises ».

1.1.1 Le travail des femmes : XIXe siècle

Si nous remontons dans le temps, dans la société québécoise traditionnelle, la population vivait majoritairement de la production agricole. Ainsi, l'agriculture représentait le point central des familles québécoises vivant en milieu rural. Dumont (2007 : 4) précise qu'au XIX^e siècle, dans les milieux de l'exploitation des terres agricoles, les femmes - bien que leur travail était « [...] presque toujours bénévole » (Barry, 1977 : 1) - étaient essentielles au maintien de la ferme et de la maisonnée puisque la liste de leurs tâches à accomplir était sans fin :

semer, sarcler, arroser le potager; nourrir les poules et ramasser les œufs; cueillir les petits fruits; traire les vaches, fabriquer le beurre et le fromage; battre le lin; filer le lin et la laine; tisser; piquer les courtepointes; préparer les marinades et les confitures; saler la viande; coudre, repriser, tricoter; cuire le pain; préparer les repas, laver la vaisselle; entretenir le feu; fabriquer le savon et les chandelles; nettoyer les lampes, faire la lessive (Dumont, 2007 : 4).

Dans les villes, les femmes, qui étaient mariées à un artisan, collaboraient étroitement au travail de leur mari. Il n'y avait « [...] pas de boulanger sans boulangère, pas de marchand sans marchande » (Dumont, 2007 : 4). Desrochers (2008 : 16) précise qu'à « [...] toutes les époques, un très grand nombre de femmes ont agi aux côtés de leurs maris dans l'exploitation de commerces et d'entreprises de toutes sortes »². Dans les villes de la Nouvelle-France³, par exemple, les femmes occupaient plusieurs métiers bien que « [...] certaines activités exercées par les femmes [n'étaient] cependant pas toujours rémunérées [...] » (Baillargeon, 2012 : 23). Elles étaient, entre autres, domestiques, blanchisseuses, couturières, vendeuses sur la place du marché public, marchandes, cabaretières, aubergistes et guérisseuses (Lachance, 2010 : 89). Certaines femmes, dont leur mari était haut placé, s'occupaient même des affaires de la famille et de l'encadrement financier des œuvres de

¹ Les femmes s'occupaient, entre autres, du remplissage, de l'assemblage et de l'inspection des cartouches (Violette, 2008 : 12).

² Avant 1964, le statut juridique de la femme mariée ne permettait pas la participation aux affaires. Autrement dit, les femmes mariées « [...] ne pouvaient, sans l'autorisation du mari, conclure aucune transaction qui dépassait la gestion quotidienne de la maisonnée... et encore » (Desrochers, 2008 : 16).

³ La ville de Québec était la capitale de la Nouvelle-France (Lachance, 2010 : 16).

charité (Dumont, 2007 : 4). À cette époque, une grande partie de la population - femmes et hommes - travaillait puisque le travail était une « [...] condition de l'existence » (Dumont, 2007 : 5).

Au Canada, le processus d'industrialisation a commencé au milieu du XIX^e siècle (Krahn et Lowe, 2014 : 81). Durant la révolution industrielle, l'agriculture - bien qu'encore importante - s'est vu attribuer une place de second ordre et la fabrication de produits, qui était autrefois propre à l'artisanat, s'est vu remplacer par la production hors de la résidence familiale des artisan.e.s (Barry, 1977 : 2). En raison de l'industrialisation, qui a provoqué le déplacement des lieux de travail, les familles commencèrent peu à peu à délaisser la campagne afin de s'installer en ville. L'urbanisation a fait en sorte qu'un grand nombre de femmes - surtout les célibataires - et de jeunes filles ont dû se trouver un travail rémunéré hors du foyer afin de contribuer à l'entretien de la cellule familiale puisqu'en quittant « [...] l'autarcie rurale, la famille québécoise voyait accroître ses besoins en biens de consommations et en services [...] » (Barry, 1977 : 2). Les femmes, dans les villes, travaillaient principalement comme domestiques - personnel de maison - afin de prendre en charge les domiciles des beaux quartiers (Baillargeon, 2012; Dumont, 2007). Elles ont aussi investi le travail industriel, dès les premiers signes de l'industrialisation, et leur contribution était notoire dans plusieurs secteurs de l'économie, notamment celui de l'alimentation, du textile et de la confection et du tabac (Baillargeon, 2012; Dumont, 2007). Elles représentaient, avec les enfants, plus de 80 % de l'ensemble des travailleur.e.s dans le domaine de la confection (Baillargeon, 2012 : 69). Pour gagner de l'argent, certaines d'entre elles, surtout les femmes mariées et les veuves, ont fait du travail de couture à domicile, c'est-à-dire en sous-traitance pour des manufactures. C'était le « sweating-system » (Baillargeon, 2012; Dumont, 2007). Vers la fin du XIX^e siècle, l'enseignement devient également un univers féminin avec une proportion d'environ 90 % de femmes (Baillargeon, 2012 : 73). Durant l'industrialisation, la participation des femmes au travail rémunéré⁴ s'est certes accentuée, mais nous constatons qu'il s'agissait d'une « [...] intégration différenciée au marché de l'emploi » (Baillargeon, 2012 : 68). Les femmes n'occupaient pratiquement jamais les mêmes emplois que les hommes.

C'est notamment durant cette période que la rhétorique des sphères séparées, selon laquelle les femmes doivent se borner à leurs responsabilités domestiques en raison de leur destinée biologique, s'impose avec de plus en plus de vigueur (Baillargeon, 2012 : 67).

⁴ Jusqu'en 1931, les femmes mariées ne pouvaient pas disposer de leur salaire (CSF, 2008 ; Dumont, 2007). Le salaire d'une femme mariée appartenait à son mari et celui-ci avait le droit de le réclamer. Ce n'est qu'à partir de 1931 que les Québécoises ont eu le droit de conserver leur salaire.

Il se dessinait alors, à ce moment de l'histoire, une réticence - une marginalisation - en ce qui concerne le travail industriel des femmes d'une part, en raison d'un risque pour la moralité et la santé des femmes et, d'autre part, pour cause de concurrence déloyale envers le travail des hommes (Baillargeon, 2012 : 71).

1.1.2 Le travail des femmes : XXe siècle

Au début du XX^e siècle, un nombre croissant de femmes sont présentes dans les usines (Baillargeon, 2012 : 97). Les emplois de bureaux, principalement les tâches standardisées, routinières et moins valorisantes, sont de plus en plus confiés aux femmes (Baillargeon, 2012 : 100).

L'avènement de la Première Guerre mondiale (1914-1918) a permis à plusieurs milliers de femmes d'entrer sur le marché du travail (Dumont, 2007 : 7) et d'effectuer davantage des emplois masculins puisque « La guerre est toujours un prétexte valable pour enfreindre les coutumes » (Dumont, 2007 : 14). Ainsi, le travail des femmes célibataires est devenu plus acceptable durant ce conflit (Baillargeon, 2012 : 126) étant donné que les hommes étaient mobilisés sur les champs de bataille et que leurs postes étaient à pourvoir. Le nombre de femmes actives sur le marché du travail était bel et bien en croissance, mais l'existence du double standard salarial⁵ était un problème criant. Durant cette période, les femmes ont exercé les mêmes emplois que les hommes et pourtant, leur rémunération était moindre (Dumont et Toupin, 2003 : 87). Une fois la guerre terminée, il a été demandé aux femmes - surtout de la part des syndicats catholiques - de retourner à la maisonnée afin de reprendre leur vocation naturelle (Baillargeon, 2012 : 126).

Durant les années 1930, le droit au travail des femmes n'était pas encore établi. Le travail féminin faisait l'objet de refus puisque durant cette décennie, le chômage a touché fortement l'emploi des hommes et il était attribuable, pour certain.e.s, à l'emploi des femmes (Baillargeon, 2012; Dumont et Toupin, 2003). En effet, même si la proportion de la main-d'œuvre féminine n'a pas augmenté significativement durant cette période, les femmes étaient accusées de dérober les emplois des hommes, ces derniers se voyant ainsi réduits au chômage (Baillargeon, 2012 : 127). Ce raisonnement fait abstraction d'une part, du fait que « [...] la grande majorité des femmes [occupait] des emplois dont les hommes n'auraient pas voulu » (Baillargeon, 2012 : 127) et, d'autre part, que la crise économique de 1929 explique en grande partie la baisse de l'emploi des hommes dans plusieurs secteurs qui n'embauchaient pratiquement pas de femmes : construction, richesses naturelles et industrie lourde (Baillargeon, 2012 : 127). Dans le but de préserver les emplois des hommes, la nature des femmes (frêle, fragile, douce, aimante, etc.) qui était perçue comme incompatible avec la dure réalité de la

⁵ Éva Circé-Côté a fait entendre la réclamation d'un « travail égal, salaire égal » dès 1917 (Dumont et Toupin, 2003 : 87).

classe ouvrière ainsi que la prédisposition naturelle des femmes à s'occuper du foyer ont été des prétextes pour les exclure du marché de travail.

D'ailleurs, dès la fin des années 1930, les Écoles ménagères⁶ - subventionnées par l'État - ont fait leur apparition afin d'orienter les jeunes filles vers l'apprentissage des rudiments nécessaires afin d'être une bonne mère et une bonne épouse plutôt que de poursuivre une formation générale (Baillargeon, 2012; M.-J. Gagnon, 1974b). Ces « Écoles du bonheur » (M.-J. Gagnon, 1974b : 30) avaient pour objectif premier de préparer les jeunes filles à accomplir leur rôle au sein de l'institution familiale d'autant plus que ces écoles permettaient de « [...] donner une formation intellectuelle limitée aux filles puisqu'elles n'étaient pas aptes à avoir une éducation poussée et aussi [...] pour qu'elles n'aspirent pas à autre chose que les domaines familiaux et ménagers » (M.-J. Gagnon, 1974b).

La Seconde Guerre mondiale (1939-1945) a propulsé à nouveau « [...] la participation féminine à l'activité industrielle [...] » (Barry, 1977 : 10) puisque les hommes s'étaient, encore une fois, enrôlés dans un bataillon de guerre. Une fois de plus, aux yeux de la société, « [...] l'urgence de la situation justifie ces incursions féminines dans l'espace public [...] » (Baillargeon, 2012 : 156). Le fait le plus marquant de ce conflit est toutefois la croissance accrue des femmes mariées sur le marché du travail de sorte qu'il est possible d'affirmer qu'il y a eu un changement important au niveau de l'état civil des travailleuses (Barry, 1977 : 14). Entre 1941 et 1971, le canal des industries de guerre a permis aux femmes mariées de joindre massivement le marché du travail. Durant cet intervalle de temps, la proportion des femmes mariées dans la main-d'œuvre est passée de 7,55 % à 48,78 % (Barry, 1977 : 19). L'accroissement des femmes mariées, au regard des divisions professionnelles, s'est davantage fait ressentir chez les ouvrières, passant de 9,51 % en 1941 à 38,09 % en 1961. Avant 1960, les québécoises qui travaillaient étaient surtout célibataires (Corbeil et coll., 1990 : 100) puisque la nuptialité et la présence d'enfants étaient des arguments - issues des discours naturalistes de l'Église et de l'État sur la place des femmes dans la société - qui faisaient pression pour exclure les mères du marché du travail. Afin de ne pas avoir à subir « [...] la honte, le rejet ou la réprobation sociale [...] » (Corbeil et coll., 1990 : 103), les femmes s'étaient conformées à cette opposition au travail féminin en dehors de l'espace domestique.

Les femmes envisageaient le travail salarié comme une étape transitoire, en attendant d'accéder à leur véritable identité ou statut social, celui d'épouse, de mère et de ménagère (Corbeil et coll., 1990 : 102).

⁶ À partir de 1961, la présence des Écoles ménagères s'est essouffée afin de permettre aux jeunes filles de recevoir une éducation fonctionnelle (M.-J. Gagnon, 1974b: 65-66).

La Seconde Guerre mondiale, en raison de la pénurie de travailleurs masculins, a aussi permis une diversification de l'emploi féminin. Les femmes ont investi « [...] une foule d'emplois autrefois réservés aux hommes » (Barry, 1977 : 11). Elles ont pu occuper d'autres fonctions que celles rappelant la fonction de mère au berceau : domestiques, institutrices, infirmières, cuisinières ainsi que les emplois de l'industrie du textile, de la confection et de l'alimentation (Barry, 1977 : 11). L'afflux des femmes sur le marché du travail et leur inclusion dans divers emplois, durant le deuxième conflit mondial, a toutefois contribué à la détérioration des conditions de travail (conditions d'hygiène et de sécurité, durée du travail, etc.). Cette dégradation s'explique par la difficulté, des différents secteurs d'emploi, à s'adapter à l'arrivée soudaine d'un grand nombre de femmes (Barry, 1977 : 25).

L'accroissement du nombre de femmes sur le marché du travail avait bon train durant la Seconde Guerre mondiale. En 1944, les femmes constituaient 27,1 % de la main-d'œuvre canadienne (M.-J. Gagnon, 1974b : 37). Néanmoins, le travail des femmes à l'extérieur de la cellule familiale, surtout celui des femmes mariées, se caractérisait encore « [...] par un refus unanime [...] » (Barry, 1977 : 43) au sein de la société. Il était perçu comme une « [...] carence dans l'organisation économique et sociale [...] » (Barry, 1977 : 42). Les réfractaires au travail des femmes puisaient leur refus dans la religion (M.-J. Gagnon, 1974b : 40). L'arrivée fulgurante des femmes pendant la période de la Seconde Guerre et de l'après-guerre s'est ainsi manifestée « [...] par une attitude protectrice et même restrictive dans le domaine des conditions de travail » (Barry, 1977 : 42) puisqu'il n'était pas possible d'interdire totalement le travail des femmes.

Après la Seconde Guerre mondiale, les femmes étaient encouragées à reprendre leur « vraie place » (Baillargeon, 2012 : 156) au sein de leur maison et de dépendre de leur mari, principal pourvoyeur du couple. Pour convaincre les femmes, le programme des allocations familiales mensuelles versées aux mères de famille par le gouvernement fédéral afin d'enrayer leur participation au marché du travail a d'ailleurs été créé en 1945 (Baillargeon, 2012 : 156). Toutefois, les femmes ne voulaient pas remettre leurs tabliers et retourner à leurs fourneaux (Barry, 1977 : 48) puisqu'elles désiraient « [...] exercer une activité professionnelle et [...] se réserver une part d'autonomie financière [...] » (Baillargeon, 2012 : 189). De plus, pour des raisons principalement d'ordre économique, elles devaient continuer à travailler hors de la maison afin de maintenir leur niveau de vie. « [...] Depuis la guerre, le coût de la vie a grimpé et le niveau des salaires [était] nettement insuffisant pour subvenir aux besoins de la famille, d'autant plus que les impôts nouvellement institués ne [cessaient] d'augmenter » (Barry, 1977 : 46).

À partir des années 1960 ou, plus précisément, lors de la Révolution tranquille, le travail des femmes était plus accepté (Barry, 1977 : 42). Autrement dit, la société et le monde du travail commençaient à s'adapter à la participation de la main-d'œuvre féminine, en raison notamment de la mise sur pied, par le gouvernement fédéral, de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada⁷. La Commission Bird a été un tournant majeur dans la vie des femmes (Dumont et Toupin, 2003 : 253). Il s'agissait de « [...] la première tentative d'aborder les problèmes propres à la condition féminine dans une perspective areligieuse, détachée de l'idéologie traditionnelle » (Barry, 1977 : 57). Il ne s'agissait pas de remettre en question le droit du travail des femmes ou de se questionner sur l'aspect moral du travail des femmes, mais de chercher plutôt des « [...] mesures visant à accorder une égalité de chances [...] » (Barry, 1977 : 58) aux femmes qui voulaient travailler⁸. Ainsi, durant les années 1960, les femmes mariées ainsi que celles ayant de jeunes enfants à la maison font davantage leur entrée au sein de la population active (Baillargeon et coll., 2017 : 39) quoique, durant cette période, la majorité des femmes mariées favorise encore le travail accompli gratuitement dans l'espace domestique plutôt que le travail rémunéré puisque « L'acceptation du travail salarié pour les femmes mariées demeure conditionnelle au maintien d'une disponibilité entière pour les besoins du foyer et à la reconnaissance de la prééminence de la carrière du mari » (Corbeil et coll., 1990 : 103).

Dans les années 1970, la progression de l'activité professionnelle des femmes se fait sentir, même si le « [...] modèle de féminité unique (épouse-mères-ménagères) [...] » (Corbeil et coll., 1990 : 103) n'est pas encore totalement estompé. En effet, même si elles travaillent de plus en plus, les femmes entretiennent de façon presque exclusive, la maison et la marmaille (Baillargeon, 2012 : 189). L'accès au travail salarié, qui permet l'indépendance économique, devient le pivot de l'émancipation des femmes (Baillargeon et coll., 2017; Corbeil et coll., 1990). Le travail rémunéré représente pour les femmes la « [...] principale solution aux problèmes de pauvreté, de violence, de dépendance et d'isolement social associés à la condition d'épouse, de mère et de ménagères » (Corbeil et coll., 1990 : 104).

Dans les années 1980, époque qualifiée de « l'après-fordisme » (Noiseux, 2014 : 16), la proportion des femmes en emploi s'est encore accrue. « Au milieu des années 1980, le taux d'activité global des femmes franchit le cap des 50 %, contre 75 % pour les hommes [...] » (Baillargeon, 2012 : 184). Les femmes travaillaient principalement dans le secteur tertiaire et exécutaient, pour la majorité, une profession féminisée : secrétaire, caissière, infirmière et domestique (Baillargeon, 2012 : 184-185). Durant ces années, le secteur des services, traditionnellement féminin, a été marqué par une hausse des emplois atypiques (Baillargeon, 2012 : 222) en

⁷ La Commission Bird a été mise sur pied le 16 février 1967.

⁸ La Commission Bird a ouvert la porte à la réflexion du travail des femmes en milieu universitaire. En 1967, le XXII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval s'est d'ailleurs intéressé au travail féminin.

raison du néolibéralisme qui est une « [...] idéologie qui prône le retour au libre marché par la déréglementation et les privatisations, l'allègement de la fiscalité pour les entreprises et les mieux nantis et le démantèlement de l'État-providence » (Baillargeon, 2012 : 215). Les lois et les règlements mis en place par l'État étaient vus comme une contrainte. Le marché devait se régler par lui-même en fonction de l'offre et de la demande. Autrement dit, l'intervention de l'État était minimale et « [...] la loi de l'offre et de la demande [était] considérée comme la mieux à même de garantir l'efficacité maximale du fonctionnement du marché du travail » (Noiseux, 2014 : 19). Dans un régime néolibéral, les entreprises sont soumises à une concurrence accrue. De cette manière, elles procèdent à des restructurations (sous-traitance, délocalisation, réduction des effectifs, nouvelles formes d'organisation du travail, etc.) afin d'être flexibles, de réduire les coûts, d'en faire plus avec moins, d'être compétitives et d'assurer la pérennité de leurs activités. Ce remodelage des entreprises a contribué à l'éclatement du travail et des formes d'emploi. En d'autres mots, ces changements, en vue d'une plus grande rentabilité et d'une augmentation de la productivité, ont créé une hausse de l'emploi atypique. L'emploi traditionnel ou typique - emploi salarié, permanent et à temps plein - établissait autrefois la norme sur le marché du travail (Lapointe, 2013 : 67). Néanmoins, le remaniement des entreprises fait en sorte que « [...] l'emploi à temps complet, au sein d'une même entreprise, pendant une longue période de la vie active du salarié paraît un modèle en voie d'extinction [...] » (Brunelle et coll., 2011 : 498).

L'emploi atypique a fait apparaître différentes formes de relation d'emploi. En effet, les statuts que l'emploi atypique rassemble sont multiples et il n'y a pas de définition précise rattachée à ce concept. Toutefois, l'emploi atypique « [...] sous toutes ses formes, se distingue par une moindre rémunération, mais également par une admissibilité partielle aux régimes publics de protection sociale, un accès restreint à des régimes complémentaires d'assurances ainsi qu'à la représentation syndicale et à la négociation collective » (Noiseux, 2014 : 2). Tremblay (2015 : 235) évoque aussi l'incertitude sur la durée de l'emploi ainsi que le flou entourant l'identité de l'employeur, lequel découle de l'émergence des agences de placement temporaires et de la sous-traitance.

La prolifération des emplois atypiques pose des défis importants pour les gestionnaires, les travailleurs.e.s, la société (Bourhis et Wils, 2001) et l'action collective (Noiseux, 2014). Le syndicalisme s'est forgé « [...] autour de l'homme blanc, travaillant à l'usine, dont l'emploi est garanti par un contrat à durée indéterminée » (Noiseux, 2014 : 2). Hyman (2002 : 8) précise : « The stereotypical trade unionist was a male with "industrial muscle" ». Brunelle et ses collègues (2011 : 496) soutiennent que « Les régimes traditionnels de représentation reposent en grande partie sur le modèle de travailleur de sexe masculin qui occupe un emploi à temps plein et assure seul le soutien financier de sa famille ». Par le fait même, l'émergence des emplois atypiques demande aux syndicats de s'adapter et de « [...] s'ajuster aux besoins différenciés d'une main-d'œuvre de plus en plus

diversifiée et employée sur *des* marchés du travail toujours plus segmentés en périphérie du salariat classique » (Noiseux, 2014 : 3).

La montée du travail atypique, provoqué par le néolibéralisme, a touché largement les femmes. Au tournant des années 1980, c'est-à-dire en 1976, la part de l'emploi atypique dans l'emploi total au Québec était de 16,7 % (Noiseux, 2014 : 39). Au niveau de l'emploi à temps partiel, qui est une forme d'emploi atypique, la proportion des travailleur.e.s occupant un tel emploi était de 9,0 % en 1976 (Lapointe, 2013 : 68). Lorsque nous isolons la situation des femmes, nous observons qu'elles étaient « [...] trois fois plus nombreuses que les hommes à travailler à temps partiel (soit 17,4 % contre 4,4 % en 1976) » (Lapointe, 2013 : 69). Ces statistiques permettent de constater que les femmes subissaient davantage les conséquences du néolibéralisme. Noiseux (2008 : 227) parle toutefois du « caractère volontaire » du travail à temps partiel. En 1975, 40 % des femmes avaient fait le choix de travailler à temps partiel puisqu'elles ne voulaient pas travailler à temps plein et 17,4 % des femmes subissaient le travail à temps partiel car elles n'avaient pas pu trouver du travail à temps plein. Ces statistiques démontrent qu'en 1975, le travail à temps partiel était davantage choisi que subi par les femmes.

Au fil des ans et avec l'intensification des répercussions du néolibéralisme, la situation s'est inversée. En 1995, la proportion de femmes ayant fait le choix de travailler à temps partiel a diminué. Durant cette année, 22,3 % des femmes travaillaient à temps partiel puisqu'elles ne voulaient pas travailler à temps plein et 37 % des femmes travaillaient à temps partiel car elles n'avaient pas pu trouver du travail à temps plein (Noiseux, 2008 : 227). Le travail à temps partiel n'était plus un choix volontaire, mais une forme de travail atypique imposée et involontaire. Ainsi, au cours des années 1990, les femmes ont dû composer avec l'accélération du néolibéralisme et de ses effets sur le marché du travail.

1.1.3 Le travail des femmes : XXI^e siècle

Au cours des siècles derniers, la situation des femmes sur le marché du travail a évolué au Québec. Les femmes n'ont pas atteint un niveau d'emploi équivalent à celui des hommes, mais leur progression sur le marché du travail est notable quoiqu'elle a été affectée, récemment, par la pandémie de COVID-19.

Au XXI^e siècle et, plus particulièrement en 2018, 60,8 % des femmes âgées de 15 ans ou plus font partie de la population active⁹ du Québec (ISQ, 2018). Quant aux hommes, ils ont, pour la même année de référence, un taux d'activité¹⁰ de 68,3 % (ISQ, 2018). Au niveau du taux d'emploi¹¹, il demeure un écart entre le taux des femmes et celui des hommes, mais ils tendent à se rapprocher. Le taux d'emploi des québécoises est passé de 37,4 % en 1976 (QE, 2018) à 57,8 % en 2018 (ISQ, 2018). Au cours de cette même période, le taux d'emploi des québécois a diminué, passant de 70,5 % en 1976 (QE, 2018) à 64,3 % en 2018 (ISQ, 2018). À l'aide de ces statistiques, nous constatons que l'accroissement des femmes sur le marché du travail est considérable.

En 2020, le marché du travail québécois a toutefois été fortement ébranlé par la pandémie de COVID-19. La population active du Québec a diminué et cela s'observe essentiellement du côté des femmes. La proportion de femmes actives sur le marché du travail a chuté de 1,3 % tandis que la baisse est presque deux fois moins chez les hommes (0,7 %) (ISQ, 2021). Durant cette même année, le taux d'activité des hommes (67,6 %) est supérieur à celui des femmes (60 %) et le taux d'emploi des hommes se fixe à 61,5 % comparativement à 54,8 % chez les femmes (ISQ, 2021). Par ailleurs, plusieurs emplois, au nombre de 208 500, ont été perdus en 2020 (ISQ, 2021). Nous remarquons des baisses importantes - une décroissance - de l'emploi chez les femmes puisque celles-ci étaient surtout présentes dans les secteurs et les industries atteints par les mesures - de confinement - d'isolement (FCF, 2021). Plus exactement, les récentes données font ressortir des pertes d'emploi qui se concentrent davantage chez les femmes; 113 110 emplois pour ces dernières et 95 400 emplois pour les hommes (ISQ, 2021). Ces nouvelles statistiques confirment que la croissance des femmes sur le marché du travail, laquelle allait bon train, a été entravée en raison de la situation pandémique de la dernière année. Ceci étant dit, même si la pandémie de COVID-19 a entraîné des bouleversements sur le travail des femmes en plus de perturber leur équilibre vie professionnelle/vie privée et affecter leur santé physique et mentale, l'accroissement des femmes sur le marché du travail était, avant la situation de pandémie, observable.

Au Québec, les politiques de rationalisation et de flexibilisation engendrées par l'arrivée du régime néolibéral dans les années 1980 ont provoqué, comme nous l'avons vu précédemment, des changements sur le marché du travail qui sont associés à un glissement des emplois traditionnels vers des emplois atypiques (Bourhis et Wils, 2001). Depuis, la proportion des emplois atypiques chez les femmes n'a cessé d'augmenter. En 2018, le marché du travail québécois est caractérisé par la plus grande fréquence de l'emploi atypique chez les femmes. En 2018, le taux d'emploi atypique était de 35,9 % au Québec (ISQ, 2019) et les femmes étaient davantage

⁹ La population active renvoie aux personnes en âge de travailler qui cherchent un emploi, qui en occupent un ou qui sont en chômage.

¹⁰ Le taux d'activité correspond au pourcentage de la population âgée de 15 ans et plus (15 à 64 ans) en emploi ou à la recherche active d'un emploi.

¹¹ Le taux d'emploi correspond au pourcentage de la population des personnes en âge de travailler (15 à 64 ans) qui occupent un emploi.

confinées aux formes atypiques d'emploi (soit 40,1 % contre 32,0 % chez les hommes) (ISQ, 2019). Au niveau du travail à temps partiel, qui est, rappelons-le, une forme d'emploi atypique, nous pouvons affirmer que les québécoises constituaient la grande majorité de la main-d'œuvre à temps partiel en 2018. Durant cette année de référence, une femme sur quatre travaillaient à temps partiel (ISQ, 2018). Autrement dit, les femmes étaient deux fois plus nombreuses (25 %) que les hommes (12 %) à occuper un emploi à temps partiel (ISQ, 2018). Entre parenthèses, nous devons faire remarquer qu'en 2020, il y a toutefois eu un recul de l'emploi à temps partiel (la plus forte baisse depuis 1976) en raison de la pandémie de COVID-19 (ISQ, 2021). La baisse s'observe surtout chez les femmes puisqu'elles occupaient, avant la propagation de la maladie à coronavirus, davantage un emploi à temps partiel que les hommes (ISQ, 2021).

L'aspect du « choix libre » ou du « choix contraint » (Boivin, 2012 : 7) du travail à temps partiel chez les femmes est questionnable. Bien que l'analyse de cette forme d'emploi dépende d'une multitude de facteurs et de motifs, de nombreuses femmes font le « choix » de diminuer le nombre d'heures travaillées afin d'allouer du temps pour assurer les responsabilités familiales et domestiques. Pour d'autres, l'emploi à temps partiel représente un canal d'accès - un mode d'insertion - au marché du travail (Boivin, 2012 : 7).

Au début de cette section, nous avons voulu faire ressortir, par le biais de la périodisation du XIX^e siècle au XXI^e siècle, l'évolution de la forte présence des femmes sur le marché du travail. L'augmentation de l'activité féminine n'est pas « [...] un phénomène temporaire [...] » (Tremblay, 2002 : 194). Il s'agit davantage d'une « [...] tendance durable [...] » (Tremblay, 2002 : 194) qui trouve son explication dans plusieurs mutations institutionnelles, structurelles, économiques et sociales. Certain.e.s auteur.e.s associent, quant à eux.elles, la féminisation de la main-d'œuvre à plusieurs transformations majeures. La scolarisation accrue des femmes, la baisse du taux de natalité accompagnée d'une continuité professionnelle (Arcand et coll., 2015; Dugré, 2007) ainsi que la mise en place de règles et de lois favorables à l'insertion professionnelle des femmes (Arcand et coll., 2015 : 150) seraient des assises importantes de l'augmentation de l'activité féminine sur le marché du travail. Nous verrons, pour finaliser cette section, ces différents constats puisqu'ils permettent également de mieux comprendre la féminisation de la main-d'œuvre.

Le premier constat porte sur la **scolarisation accrue des femmes**. Dans un marché du travail de plus en plus changeant, complexe et instable, investir dans son capital humain est la meilleure façon de tirer son épingle du jeu. Baillargeon (2012 : 226) le souligne bien : « [...] les transformations de l'économie québécoise et la disparition de nombreux emplois non qualifiés rendent encore plus cruciale la nécessité de poursuivre des

études pour gagner sa vie de manière décente [...] ». Les femmes l'ont bien compris. Depuis les années 1960¹², en Amérique du Nord, comme dans la plupart des pays occidentaux, les femmes occupent de plus en plus les bancs d'école afin d'augmenter les opportunités et les possibilités sur le marché du travail. Leur présence et leur réussite scolaire sont incontestables (Laufer, 2014 : 7). En 2016, les jeunes québécoises représentaient 60,7 % des personnes diplômées du collégial (CSF, 2018b : 17). Durant la même année, les femmes constituaient 57,4 % des nouveaux.elles diplômé.e.s du premier cycle universitaire (CSF, 2018b : 19). Autrement dit, il est possible d'affirmer que les femmes continuent davantage leurs études jusqu'au niveau universitaire que les hommes et qu'elles « [...] réussissent mieux que les hommes dans la très grande majorité des domaines d'études universitaires » (Arcand et coll., 2015 : 149). Par contre, pour l'année scolaire 2016-2017, les femmes n'étaient présentes qu'à 26,4 % (CSF, 2018b : 18) dans les chasses gardées masculines que sont les sciences appliquées. Dans les sciences de la santé, pour la même année scolaire, elles sont toutefois majoritaires à 77 % (CSF, 2018b : 18). Malgré la scolarisation en hausse des femmes, ces dernières s'orientent vers des professions et des métiers différents de ceux des hommes. Au fil des ans, il est possible de constater que « [...] les choix des filles se diversifient » (Lavallée, 2002: 121), mais que la majorité d'entre elles demeure encore concentrée dans seulement quelques secteurs du marché du travail. Autrement dit, les femmes choisissent d'étudier dans les secteurs traditionnellement féminins tels que les soins - le domaine du *care* - et les autres professions du domaine de la santé, le travail de bureau et d'administration, l'éducation, la restauration et l'hôtellerie (Boivin, 2012 : 6). La concentration des femmes dans ces secteurs, qui sont « [...] le prolongement de leurs activités de ménagères et de mères » (Descarries-Bélanger, 1980 : 48), permet de maintenir l'écart dans les conditions de la relation d'emploi entre les femmes et les hommes puisque ces domaines offrent des possibilités moins attrayantes en ce qui concerne les conditions de travail et la rémunération que ceux investis par les hommes (Boivin, 2012; Dugré, 2007).

Malgré certains progrès au niveau du premier cycle universitaire, les statistiques des universités québécoises prennent une tournure différente lorsqu'un regard est porté aux autres grades universitaires et, plus spécifiquement, au troisième cycle (doctorat). En 2016, dans les études doctorales, la proportion de femmes se chiffre à 48,1 %, ce qui représente une baisse de 9,3 points de pourcentage par rapport au premier cycle universitaire (CSF, 2018b : 19). Au fur et à mesure que nous grimpons un peu plus haut dans la hiérarchie des diplômes universitaires, la présence des femmes s'amointrit et que dire de leur nombre dans les différents domaines d'études qui mènent à des carrières et à des professions typiquement « féminines ». Au Canada, en 2011-2012, les femmes représentaient 20 % de la population étudiante ayant obtenu un doctorat en architecture, génie et technologies connexes, 24,6 % en mathématiques, informatique et sciences de l'information. Elles

¹² Au Québec, le rapport Parent de 1964 a favorisé l'accès des filles à l'éducation. Il préconisait la mixité, la gratuité ainsi que l'accessibilité (Toupin, 1997 : 27).

étaient cependant majoritaires en éducation (71,5 %), en sciences sociales, du comportement et de droit (61,9 %) (ACPPU, 2014-2015 : 25). Ce bref tour d'horizon permet de constater que les femmes sont de plus en plus scolarisées, mais que « [...] cette scolarisation accrue des femmes est à nuancer [...] » (Arcand et coll., 2015 : 149) puisque de nombreuses inégalités subsistent encore entre les sexes en ce qui concerne la scolarité.

Le second constat est celui de la **baisse du taux de natalité accompagnée d'une continuité professionnelle**. Arcand et ses collègues (2015 : 150) soulignent qu'il ne s'agit pas d'une baisse du taux de natalité accompagnée d'une alternance entre maternité et travail, mais bel et bien d'une baisse du taux de natalité accompagnée d'un cumul entre maternité et travail. Corbeil et ses collègues (1990 : 101) précisent que « Désormais, l'espace et le temps consacrés au maternage et au travail domestique sont partagés, entremêlés, et confrontés aux exigences du travail salarié ». Autrement dit, l'intensification de la présence des femmes dans la main-d'œuvre est soutenue par le fait que les femmes ont de moins en moins d'enfants et qu'elles enchevêtrent davantage le temps maternel et domestique et le temps de travail salarié. Au Québec, en 2017, l'indice synthétique de fécondité¹³ s'établissait à 1,54 enfant par femme comparativement à 1,73 en 2008 et 2009 (CSF, 2018b : 11). La baisse du taux de natalité s'explique en partie par la maternité tardive, quoique plusieurs autres facteurs - sociaux, économiques, institutionnels et législatifs¹⁴ - peuvent apporter des éléments de réponses pour expliquer cet essoufflement. L'âge moyen de la mère à l'arrivée du premier enfant était de 29,0 ans en 2017 comparativement à 28,0 ans en 2007 et à cela s'ajoute le fait que 52,7 % des femmes en 2017-2018 ont atteint la trentaine sans avoir eu d'enfant (CSF, 2018b : 12). La continuité professionnelle est également un facteur expliquant l'augmentation de la féminisation du marché du travail. Dugré (2007 : 208) soutient que « Les périodes où les femmes se retirent du marché du travail pour donner naissance et s'occuper d'un enfant sont de plus en plus courtes ». Entre 1976 et 2001, le taux d'emploi des canadiennes qui avaient des enfants de moins de 16 ans vivant à la maison est passé de 39,2 % à 70,3 %, soit une augmentation de 31,1 points de pourcentage (Chevrier et Tremblay, 2003 : 16). L'écart est encore plus marquant pour les femmes ayant de très jeunes enfants. Au cours de la même période, le taux de participation des mères dont l'enfant le plus jeune était âgé de moins de 3 ans est passé de 27,7 % à 62 % (Chevrier et Tremblay, 2003 : 16). Il s'agit d'une augmentation de 34,3 points de pourcentage. Ces statistiques démontrent que les femmes, qui n'interrompent pas leur activité professionnelle lorsqu'elles ont un enfant, sont de plus en plus fréquentes.

Alors qu'auparavant, elles étaient actives, mais quittaient le marché du travail lorsqu'elles avaient des enfants, pour ensuite reprendre parfois l'activité [...], elles sont maintenant actives tout au

¹³ Indicateur permettant d'estimer le nombre moyen d'enfants que les femmes âgées de 15 à 49 ans auront au cours de leur vie.

¹⁴ Les lois facilitant l'accès au divorce, le déclin de la religion, l'intervention de l'État à propos des modalités de soutien familial, l'émergence du mouvement féministe revendicateur dans les années 1970 et les différents moyens de contraception sont des exemples de facteurs affectant le taux de natalité.

long de leur parcours de vie et la présence d'enfants intervient peu [...] (Tremblay et Alberio, 2014 : 347).

Dans les années 50, une époque caractérisée par la présence active de l'Église et l'État, le travail salarié était « une étape transitoire » (Corbeil et coll., 1990 : 102) puisque la maternité était ce qui définissait réellement les femmes. Les femmes, pour celles qui travaillaient hors de l'espace domestique, se retiraient complètement du marché du travail lorsqu'elles étaient enceintes. Maintenant, « La présence d'enfants à la maison n'est plus prétexte à l'exclusion des mères du marché du travail » (Corbeil et coll., 1990 : 100). Corbeil et ses collègues (1990 : 102) parlent même de la « maternité programmée ». Désormais, la maternité est réglée comme du papier à musique. La future maman planifie et organise les moindres détails de sa maternité. La programmation de la maternité (date de conception, de la naissance et de l'entrée en garderie) permet aux femmes de « [...] servir les exigences de l'emploi [...] » (Corbeil et coll., 1990 : 102) et d'être pénalisées le moins possible du côté du salaire, de l'employabilité et du cheminement de carrière.

Le troisième constat est celui entourant **les règles et les lois favorables à l'insertion professionnelle des femmes**. « La nation civique s'est construite sur l'exclusion des femmes : absence de droits démocratiques, juridiques, représentatifs, politiques, syndicaux [...] » (Dumont, 2013 : 13). Toutefois, au début du XX^e siècle, « [...] une pensée féministe locale s'est constituée, à la croisée des influences américaines, anglaises et françaises [...] » (Dumont et Toupin, 2003 : 21). Les féministes canadiennes et québécoises se sont mobilisées et regroupées afin de faire modifier les règlements et les lois qui étaient responsables de leur subordination, c'est-à-dire de la subordination qui les rendaient inférieurs aux hommes (Dumont, 2008 : 20). Dans les livres d'histoire, les changements et les transformations « [...] sont présentés comme des mesures qui ont été accordées et non comme des revendications qui ont été réclamées par des femmes » (Dumont et Toupin, 2003 : 21). Dumont (2013 : 36) précise que « [...] cette occultation des actions politiques des femmes contribue à nier leur rôle historique ». Cependant, l'intention ici est tout autre chose. Il s'agit, au contraire, de mettre au centre de nos préoccupations la contribution essentielle des femmes dans l'histoire. Dans cette perspective, un survol des règles et les lois qui ont été favorables à l'insertion professionnelle des femmes s'avère incontournable. Ce serait une tâche fastidieuse que d'essayer de relever toutes les avancées qui ont permis aux femmes d'accéder au marché du travail d'autant plus que l'objectif n'est pas d'établir la liste complète des avancées obtenues par les femmes, mais plutôt de faire ressortir les plus significatives. Ainsi, nous verrons quelques-unes des actions et des législations qui ont permis aux femmes d'avoir une plus grande place dans l'espace public et d'accéder davantage au marché du travail.

Débutons par l'affaire « personne » dans les premières années du XX^e siècle. En 1929, grâce aux Célèbres cinq¹⁵ la Constitution canadienne a établi que les femmes étaient des personnes. De cette façon, elles étaient éligibles aux mêmes droits que les hommes. Avant la contestation des cinq féministes albertaines, les femmes, selon la Cour suprême du Canada, n'étaient pas considérées comme étant des personnes sur le plan juridique (Dumont, 2013 : 31). Les femmes étaient perçues comme des mineures aux yeux de la loi (M.-J. Gagnon, 1974b : 146). L'affaire « personne » a ouvert la voie à l'augmentation de la présence des femmes dans la vie publique. Par la suite, les années 1930 ont été plutôt difficiles pour les Québécois.es (pauvreté, chômage, grèves, faibles revenus, etc.) à cause de la crise économique (Baillargeon, 2012 : 127-139). Toutefois, malgré l'instabilité économique, l'année 1931 est une année importante dans l'histoire des droits civils des femmes. Les modifications apportées au *Code civil* - à la suite du rapport de la Commission Dorion¹⁶ - a permis aux femmes mariées en communauté de biens¹⁷ de pouvoir disposer de leur salaire (Dumont, 2008 : 70). Les femmes mariées - sous le régime de la communauté de biens - avaient la pleine gestion de leur salaire, mais l'incapacité juridique de la femme mariée était toujours maintenue. Pour la suppression de la subordination légale des épouses, il a fallu attendre l'adoption de la loi 16 en 1964. Le renversement de l'incapacité juridique de la femme mariée « [...] est une étape importante dans le chemin vers l'égalité [...] » (Dumont, 2013 : 48).

Les épouses sont dorénavant égales à leur mari dans la famille. Elles peuvent désormais signer des contrats, choisir le domicile conjugal, exercer une profession différente de celle de leur mari(!), être des exécutrices testamentaires, curatrices, tutrices. De même, elles ne sont plus obligées de demander la signature de leur mari pour les actes de la vie civile (Dumont, 2008 : 107).

L'une des grandes batailles de l'entre-deux-guerres est sans contredit la question du suffrage des Québécoises : « Dans la mémoire collective, la lutte pour le vote des femmes a éclipsé toutes les autres » (Dumont et Toupin, 2003 : 157). Après 27 ans de lutte, suite à la réclamation de la militante Thérèse Casgrain (1896-1981) ainsi que de plusieurs féministes, les femmes ont obtenu le droit de vote au Parlement provincial le 25 avril 1940 (Baillargeon, 2012; Dumont, 2008). Quant aux Canadiennes, elles l'avaient obtenu en 1918 (Dumont, 2008 : 82). La majorité des Québécoises pouvaient donc voter au niveau fédéral à partir de 1919 mais ont dû attendre 1940 pour voter au niveau provincial. L'adoption de la loi accordant aux femmes le droit de vote a marqué

¹⁵ En 1927, les cinq canadiennes - Emily Murphy, Henrietta Muir Edwards, Louise McKinney, Irene Parlby et Nellie McClung - ont demandé à la Cour suprême du Canada de déterminer si le mot « personne » de l'article 24 de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique (AANB) incluait les femmes. La Cour suprême du Canada, après cinq semaines de débats, conclut que le mot « personne » excluait les femmes. Les cinq femmes indignées ont soumis l'affaire « personne » au Comité judiciaire du Conseil privé de Londres, qui constituait à l'époque le plus haut tribunal d'appel du Canada. Le Conseil privé de Londres a tranché le 18 octobre 1929 en reconnaissant aux femmes le statut juridique de « personnes ». Cette décision a également permis aux femmes canadiennes d'être nommées au Sénat (CFC, 2016).

¹⁶ Commission d'enquête sur les droits civiques des femmes au Québec qui a été mise sur pied en 1929.

¹⁷ Le régime légal de l'époque était la communauté de biens. À l'heure actuelle, le régime matrimonial au Québec est la société d'acquêts.

l'histoire québécoise en établissant l'égalité politique des femmes et des hommes. Dorénavant, les femmes pouvaient devenir, tout comme les hommes, des électrices et des citoyennes à part entière (Dumont, 2008 : 21).

La protection des salariées enceintes a été un autre grand progrès pour les femmes. D'ailleurs, la reconnaissance du congé de maternité au Québec a célébré ses 40 ans en 2019. Depuis le 1^{er} janvier 1979, les québécoises peuvent se prévaloir d'un congé de maternité sans risquer de perdre leur emploi durant leur absence¹⁸. Avant cette date, aucune loi encadrait l'interruption de travail d'une femme enceinte. Même si certain.e.s demandent - réclament - une plus grande souplesse du Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) (Hamelin, 2017), il est manifeste que celui-ci a contribué à la féminisation du salariat. En plus du RQAP, les Centres de la petite enfance (CPE), unique au Québec et avec comme instigatrice Pauline Marois, ont permis à des familles, aux femmes, d'avoir accès à des services de garde et d'accroître considérablement leur participation sur le marché du travail à partir de 1997.

La création du Conseil du statut de la femme (CSF) par le gouvernement du Québec en 1973 est également à souligner (Dumont, 2013 : 60). Il s'agit d'un organisme gouvernemental qui rédige différentes publications et différents rapports afin d'améliorer les intérêts ainsi que les conditions de vie des femmes, en plus de donner des avis qui orientent les politiques gouvernementales en matière de condition féminine. Le CSF a aussi comme mission de sensibiliser et d'informer les Québécois.es sur l'importance de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les années 1970 sont porteuses de changements puisque la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, adoptée en 1975, a interdit plusieurs pratiques discriminatoires incluant, entre autres, toutes formes de discrimination fondées sur le sexe (Baillargeon, 2012 : 186). Le sexe devient l'un des motifs interdits de discrimination prévue par la Charte québécoise¹⁹. Finalement, il aura fallu attendre près de 20 ans après l'apparition de la Charte québécoise pour que la Loi sur l'équité salariale soit adoptée à l'Assemblée nationale

¹⁸ Les modalités du congé de maternité ont évolué depuis 1979. La loi prévoit maintenant un congé de maternité (pour les mères), de paternité (pour les pères) ainsi qu'un congé parental (pour les deux parents) pour les salarié.e.s visé.e.s par la *Loi sur les normes du travail*. Lors de ces congés et selon certaines conditions d'admissibilité, il y a le versement des prestations du Régime québécois d'assurance parentale (RQAP).

¹⁹ En 2021, les motifs de discrimination prévus par la Charte québécoise sont : la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

du Québec. En effet, le gouvernement adoptait, en 1996, la Loi sur l'équité salariale afin de reconnaître le travail des femmes à sa juste valeur.

Pour appréhender la féminisation du salariat, il était essentiel de passer en revue ces quelques exemples puisqu'ils démontrent bien que les femmes ne jouissaient pas des mêmes droits que les hommes. Les femmes ont milité pendant plusieurs années - décennies - afin de faire partie de la société québécoise, au même titre que les hommes.

Les syndicats doivent désormais, s'ils veulent assurer leur pérennité, composer avec cette main-d'œuvre qui n'a rien à voir avec la composition des bastions syndicaux - homme blanc, ouvrier du secteur manufacturier, père de famille et travaillant à temps plein - que nous retrouvons traditionnellement. Le marché du travail a changé avec la féminisation des milieux de travail et les organisations syndicales doivent se redéfinir vis-à-vis ce changement dans la composition de la main-d'œuvre. Les travailleurs de sexe masculin étaient prédominants sur le marché du travail et ils représentaient le noyau dur des syndicats. Le monde du travail a toutefois grandement changé.

Cet état des lieux visait à démontrer que les syndicats font face à « un nouveau monde du travail » (Mercure, 2016) rendant ainsi leur futur incertain. C'est dans ce contexte de crise du syndicalisme (Dufour et Hege, 2010) et, plus particulièrement, sous l'angle de la féminisation de la main-d'œuvre, que nous inscrivons notre thèse.

1.2 Les femmes dans les syndicats au Québec et au Canada : évolution et transformations

Les organisations syndicales sont confrontées à une main-d'œuvre de plus en plus féminine, mais ces dernières se sont, au fil des ans, également féminisées. Il convient de faire le point et de mettre en lumière le rôle et la contribution des femmes au sein des organisations syndicales pour comprendre la présence accrue des femmes en leur sein, c'est-à-dire parmi les membres.

1.2.1 La place des femmes dans les débuts du mouvement syndical

Une brève littérature, compte tenu de la rareté des écrits historiques consacrés spécifiquement aux femmes dans les syndicats et à l'action syndicale, démontre que malgré leurs traditions et leurs origines différenciées,

les organisations syndicales au Québec (M.-J. Gagnon, 1974a) ainsi qu'au Canada (White, 1993, 2007) ont longtemps été fermées et réfractaires à la présence des femmes en leur sein. Afin de pouvoir saisir, dans toute sa complexité, l'hostilité du syndicalisme face aux femmes, un travail préalable sur les idéologies sociétales est nécessaire puisque nous ne pouvons pas étudier la dynamique du mouvement syndical « [...] sans mettre ce dernier en parallèle avec la société dans laquelle il s'incarne » (M.-J. Gagnon, 1974a : 18). Pocock (2011 : 567) précise que les syndicats ne vivent pas et n'opèrent pas dans un vide social et historique. L'histoire de la place des femmes dans le mouvement syndical québécois et canadien est largement tributaire des attitudes sociétales. Dès lors, le rôle social attribué traditionnellement aux femmes a déteint dans les syndicats.

Pour retracer la place des femmes dans les débuts du mouvement syndical, nous reprenons quelques notions présentées précédemment dans la thèse afin de bien saisir le rapport des femmes au travail pendant les balbutiements du syndicalisme.

À la fin du XXI^e siècle, à l'époque de l'émergence des syndicats, le travail féminin était considéré comme antinaturel, anormal et marginal puisqu'il détournait les travailleuses de leurs rôles de maîtresses de maison, de mères et d'épouses dans l'institution familiale et qu'il était susceptible d'ébranler le pouvoir paternel. La nature des femmes, définie comme « [...] inferior to men, fragile, emotional, and, above all, domestic » (White, 2007 : 27) devait être respectée. Le droit au travail pour les femmes n'était pas reconnu. Les syndicats de métier²⁰ se sont conformés à l'idéologie traditionnelle dominante selon laquelle les femmes sont des créatures domestiques et dont la mission est de veiller à la routine relative à la maison (White, 2007 : 28).

Au Québec, la famille - considérée comme une responsabilité naturellement féminine - constituait le point d'ancrage à la survie du peuple (White, 1993, 2007). Selon cette vision restrictive, les femmes n'avaient pas d'autres choix que celui de s'occuper exclusivement de la cellule familiale. Le travail domestique - invisible, gratuit et non reconnu (Robert et Toupin, 2018) - réalisé au sein de la maisonnée est devenu l'occupation principale des femmes. Celles, peu nombreuses à cette époque et généralement jeunes et célibataires ou veuves²¹, qui travaillaient hors de l'espace domestique étaient vues par les employeurs comme des concurrentes à l'emploi des hommes (White, 1993).

²⁰ Le syndicalisme de métier était la nature du syndicalisme durant cette période et il priorisait l'organisation par catégorie d'emploi. Il fût remplacé dans les années 30 par le syndicalisme industriel.

²¹ La loi obligeait les femmes à quitter leur emploi une fois mariées afin d'accomplir leur mission première au sein du noyau familial.

Au début du XX^e siècle, l'industrialisation a fait accroître la participation des femmes sur le marché du travail. Elles représentaient pour les employeurs une main-d'œuvre non qualifiée ou semi-qualifiée, facilement remplaçable et bon marché en raison de leur faible salaire (White, 1993, 2007). « Women were not regarded by employers as an alternative source of labour, but only as a cheap source of labour » (White, 1993 : 38). L'animosité entre les femmes et les hommes sur le marché du travail était présente. Les travailleurs craignaient que les travailleuses fassent baisser leurs salaires ou que les employeurs les utilisent pour les remplacer. Ces dernières étaient perçues comme des concurrentes directes à l'emploi des hommes et « The fear of women competing at lower wages for men's job was echoed by many unions [...] » (White, 2007 : 28). À ce moment de l'histoire du syndicalisme, les syndicats représentaient une faible proportion de la main-d'œuvre et ne jouissaient pas d'un grand pouvoir de négociation face à la rigidité des employeurs (White, 1993 ; 2007). Afin d'écartier les femmes et d'éradiquer la menace du travail bon marché, les syndicats ont revendiqué l'égalité salariale entre les femmes et les hommes (White, 1993, 2007) ou ils ont adopté une mentalité protectionniste - mesures spéciales et négociation de privilèges - face aux femmes (M.-J. Gagnon, 1974a : 34). Les hommes formaient « [...] le noyau des premiers membres et des premiers dirigeants du mouvement syndical » (Roback, 2007 : 33) tandis que les femmes étaient considérées comme des êtres inférieurs, inaptes et incapables « [...] qui avaient besoin de protection plutôt que de droits » (Yates, 2010 : 136). D'ailleurs, la revendication des syndicats pour le salaire familial²² attribué à l'homme afin que les femmes ne soient pas obligées de travailler en dehors de l'espace domestique (Fudge et Vosko, 2001; White, 1993, 2007) reflétait parfaitement le modèle traditionnel du soutien de famille²³. Ce modèle de soutien de famille masculin est construit autour de l'idée selon laquelle l'activité féminine est secondaire par rapport à l'homme qui est le principal pourvoyeur de revenus au sein de la famille (Forrest, 2007 : 53). Même lorsqu'une femme travaille en dehors de l'espace privé, son sort n'a pas changé :

C'est elle qui est la reine du foyer domestique; même quand elle s'en trouve éloignée, c'est à ce foyer que doivent se concentrer non seulement l'affection de son cœur de mère, mais encore tous ses soucis de sage maîtresse de maison, de même qu'un souverain qui se trouve hors de son royaume, loin de négliger les biens de ses sujets, le met toujours au premier rang de ses pensées et de ses préoccupations (Dumont et Toupin, 2003 : 53).

Le glissement vers le syndicalisme industriel - l'organisation dans un même syndicat de toute la main-d'œuvre, et ce, peu importe le type de tâches accomplies - a permis la syndicalisation des ouvrières semi-qualifiées et non qualifiées qui œuvraient dans l'industrie manufacturière (White, 1993 : 49). Toutefois, ce n'est que lors de la Seconde Guerre mondiale (1939-1945), lorsque les hommes se sont enrôlés dans l'armée, que les femmes

²² Traduction libre de « family wage ».

²³ Traduction libre de « breadwinner ».

- même celles mariées - ont pu investir massivement les « [...] secteurs industriels à haute productivité et à fort taux de syndicalisation [...] » (M.-J. Gagnon, 1974a : 31). En revanche, une fois la guerre terminée, les hommes sont revenus des champs de bataille et les femmes ont fortement été encouragées à exercer des emplois féminins peu syndiqués (White, 2007 : 34) ou à retourner au foyer (M.-J. Gagnon, 1974a : 31) afin de reprendre leurs fonctions « naturelles » : le ménage, les repas, la lessive et l'éducation des enfants. Ainsi, les femmes qui travaillaient en dehors de l'espace domestique, après le retour des vétérans, étaient majoritairement non syndiquées (White, 1993 : 50) et embauchées principalement dans un éventail d'emplois restreint : le travail de bureau, l'enseignement, le milieu hospitalier, les services domestiques et les ventes (White, 2007 : 35). Celles qui travaillaient encore dans les secteurs industriels en grande partie ou entièrement syndiqués, se retrouvaient « [...] invariablement au bas de l'échelle, payées chichement et vouées aux postes de travail les plus ingrats » (Dumont et Toupin, 2003 : 297).

La recension des écrits nous apprend que les femmes sont très peu présentes dans le récit de l'histoire du syndicalisme au Québec et au Canada. À l'exception de Léa Roback (1903-2000) et de Laure Gaudreault (1889-1975) qui ont réussi à syndicaliser plusieurs femmes ouvrières des usines de confection et des institutrices rurales (Dumont, 2008 : 74-75), très peu de militantes sont visibles dans l'histoire telle que racontée. De plus, les sources limitées nous expliquent deux choses. D'une part, que les syndicats ont reproduit les représentations traditionnelles des rôles sexués en hissant les femmes au statut de « salariées secondaires » (Yates, 2010 : 136), ce qui rendait inaudible leur voix. D'autre part, que les femmes ont toujours travaillé à l'extérieur de l'espace domestique, mais qu'elles étaient discriminées en raison de leur sexe, confrontées à la ségrégation sexuelle des emplois et embauchées dans des secteurs qui étaient relativement peu syndiqués. Le terme fraternité²⁴, ouvertement sexiste, qui était présent dans l'appellation des syndicats de cette époque avait d'ailleurs pour but d'exprimer la solidarité entre frères et affirmait le masculin comme prioritaire; voire exclusif (White, 2007 : 47).

1.2.2 Syndicalisation, militantisme et mobilisation des femmes

Depuis la Seconde Guerre mondiale, il y a eu une augmentation constante du pourcentage de femmes canadiennes dans la population active (Yanz et Smith, 1985 : 17). Toutefois, la grande majorité d'entre elles ont resté « [...] untouched by the new industrial unions » (White, 2007 : 35).

²⁴ Traduction libre de « brotherhood ».

Il aura fallu attendre « [...] la syndicalisation massive des secteurs publics et parapublics des années 50 et surtout des années 60 [...] » (M.-J. Gagnon, 1974a : 31), auparavant interdite, pour que les femmes deviennent « [...] a permanent, stable, and very significant segment of the workforce » (White, 2007 : 40). L'agitation des relations de travail à cette période fétiche de notre histoire en plus de la seconde vague du féminisme (1945-1985) amènent une nouvelle génération de femmes militantes jouant un rôle déterminant dans plusieurs grèves marquantes. Pour n'en nommer que quelques-unes, les grévistes étaient majoritairement ou exclusivement des femmes lors de la grève chez Dupuis et Frères à Montréal (1952), au cours de la grève des infirmières de l'hôpital Sainte-Justine (1963), durant la grève des magasins Eaton (1984) et pendant la grève des infirmières en Alberta (1988). Nous retenons le nom de Huguette Plamondon (1926-2010) lors de la grève de Murdochville (1957) et aussi celui de la fervente militante Madeleine Parent (1918-2012) qui représentait les Ouvriers unis des textiles d'Amérique (OUTA) lors de la grève à la Dominion Textile à Valleyfield (1946). Les femmes se sont également illustrées, en 1972, dans la lutte du Front commun de trois centrales syndicales²⁵ où la revendication d'un salaire minimal de cent dollars par semaine pour l'ensemble des membres était majeure pour ces dernières (White, 1993 : 72). Ces différentes grèves ont permis aux militantes d'expérimenter le pouvoir de l'action collective - de leurs actions collectives - (Briskin et McDermott, 1993a : 4) et de forger leur conscience féministe (Kainer, 2009 : 20). Il est intéressant ici de mettre en relief que nous avons été frappés par le petit nombre d'écrits scientifiques concernant la véritable implication des femmes dans ces luttes. L'investigation scientifique ne s'est pas intéressée aux femmes où elle a dissimulé leurs noms, leurs actions.

À partir des années 1970, sous la pression de militantes syndicales (M.-J. Gagnon, 1983 : 169), il y a eu l'éclosion des structures séparées de femmes dans les syndicats, notamment les comités de la condition féminine (Dumont, 2008 : 138). Les femmes avaient fait le choix de se délimiter un espace distinct afin de lutter contre les différentes formes que prenait leur oppression au sein des syndicats et dans la société. Les comités de la condition féminine sont ainsi nés d'une double constatation : la surexploitation des travailleuses et l'insuffisance de la prise de conscience syndicale ainsi que des moyens mis en œuvre pour combattre cette situation (M.-J. Gagnon, 1983 : 169). En 1952, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC)²⁶ s'était déjà dotée d'un « comité féminin » afin d'étudier les problèmes provoqués par le travail des femmes et signaler les inégalités éprouvées par ces dernières sur le marché du travail (Dumont et Toupin, 2003 : 301). Le « comité féminin » de la CTCC a toutefois disparu en 1966 (M.-J. Gagnon, 1974a : 24). Cette organisation syndicale était persuadée « [...] que les membres féminins [...] n'étaient pas fondamentalement différents de ses membres masculins et que par conséquent, elles devaient s'intégrer aux structures mixtes

²⁵ Les trois centrales syndicales étaient la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) ainsi que la Corporation des enseignants du Québec (CEQ).

²⁶ La Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) est devenue la Confédération des syndicats nationaux (CSN) en 1960.

[...] » (M.-J. Gagnon, 1974a : 24). Il a fallu attendre en 1976 pour qu'un nouveau comité voit le jour à la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Il est difficile de savoir combien de comités de femmes ont été créés, au niveau local, durant cette période (White, 1993 : 126) puisque les centrales syndicales ne disposaient pas de chiffres précis (M.-J. Gagnon, 1983 : 170). Néanmoins, après l'apparition du premier « comité féminin » à la CSN, les autres grandes centrales syndicales ont emboîté le pas puisqu'un comité de femmes a été mis sur pied en 1973 à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et à la Corporation des enseignants du Québec (CEQ)²⁷ (Dumont et Toupin, 2003 : 297). Bien que les mandats et les formes des comités de femmes étaient diverses, leur but était commun.

Women's committees are the critical base of women's activity inside the union movement. They are the major way in which women raise their issues, press for change, and get their demands onto both the convention floor and the negotiating table (White, 1993 : 123).

Les femmes se sont donné des espaces bien à elles, des espaces sécurisés²⁸, afin de discuter confortablement de leurs intérêts et de leurs demandes syndicales « [...] without being overshadowed by male voices » (McKay et Kirton, 2013 : 213). Leur mission - de permettre aux membres féminins de s'organiser sur la base de leur appartenance à une catégorie sociale afin de formuler des revendications qui leur sont propres - était noble, mais les comités de femmes ne jouissaient pas d'une reconnaissance officielle auprès des structures syndicales (White, 1993 : 127). Seulement tolérés et non approuvés, les comités de femmes travaillaient souvent de façon autonome bien qu'ils dépendaient « [...] upon the mainstream union movement » (White, 1993 : 137). Même si les comités de femmes avaient une marge de manœuvre plus ou moins grande, les militantes au sein de ces regroupements de femmes ont impulsé des réflexions au sujet de leurs réalités occultées. Ainsi, de nouvelles revendications syndicales sont apparues à la table de négociation : la maternité, la garde et le soin des enfants, l'équité en emploi, l'équité salariale ainsi que le harcèlement et la violence (Briskin et McDermott, 1993b).

L'affluence des femmes dans le mouvement syndical, par le biais de la syndicalisation des secteurs publics et parapublics, n'a pas pour autant fait en sorte qu'elles étaient considérées au même titre que les membres masculins (Forrest, 2007; White, 2007). Au Canada, les statistiques de 1962 à 1989 indiquent que le nombre de membres féminins a augmenté de 510 % tandis que le pourcentage des membres masculins n'a même pas doublé durant cette période. Les femmes représentaient 39,1 % des membres en 1989 comparativement à 16,4 % en 1962 (White, 1993 : 56-57). Or, les besoins des hommes, lors des négociations, étaient mis au-devant de ceux des femmes (Forrest, 2007 : 52) et ces dernières étaient « [...] à peu près absentes des structures

²⁷ La Corporation des enseignants du Québec (CEQ) est devenue la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ) en 1974 et, enfin, la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) en 2000.

²⁸ Traduction libre de « safe space ».

formelles et informelles de pouvoir à l'intérieur des centrales et des syndicats ou fédérations » (M.-J. Gagnon, 1974a : 31). En portant un regard statistique actuel, nous remarquons que les femmes sont désormais plus nombreuses que les hommes à être couvertes par une convention collective en 2020; 38,8 % chez les hommes et 41,2 % chez les femmes (ISQ, 2020). Le bilan est le même au Canada puisque le taux de présence syndicale en 2020 est plus élevé chez les femmes (33,7 %) comparativement aux hommes (29,1 %) (ISQ, 2020). Si, historiquement les femmes étaient moins syndiquées que les hommes, la situation, aujourd'hui, montre que ce n'est plus le cas.

Lorsque nous examinons l'évolution, au fil des années, du taux de présence syndicale, nous constatons qu'il est possible d'identifier l'année de référence où le changement s'est produit; où le taux des femmes a dépassé celui des hommes. Dans le tableau, ci-dessous, nous pouvons remarquer que l'année 2016 marque un tournant majeur dans le taux de présence syndicale des femmes au Québec. Autrement dit, au Québec, les femmes sont devenues davantage couvertes par une convention collective que les hommes en 2016.

Tableau 1 : Évolution du taux de présence syndicale au Québec, selon le genre

Genre	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	%	%	%	%	%	%	%	%
Hommes	40,0	39,4	39,5	37,9	38,0	37,8	38,3	38,8
Femmes	39,2	39,2	39,2	39,3	38,7	39,0	39,9	41,2

Source : (ISQ, 2020)

Ce virage, où plus de femmes que d'hommes sont couvertes par une convention collective, s'observe également au Canada. Le tableau, ici-bas, offre un portrait de l'évolution du taux de présence syndicale au Canada et expose l'année 2006 comme l'année de référence au Canada.

Tableau 2 : Évolution du taux de présence syndicale au Canada, selon le genre

Genre	2005	2006	(...)	2016	2017	2018	2019	2020
	%	%	%	%	%	%	%	%
Hommes	32,1	31,6		28,4	28,7	28,0	28,3	29,1
Femmes	32,0	31,8		32,2	32,2	32,2	32,2	33,7

Source : (ISQ, 2020)

Un constat intéressant émerge : malgré le fait que les femmes soient maintenant couvertes en plus grand nombre que les hommes par une convention collective au Québec et au Canada, leur présence dans les instances syndicales reste encore en deçà de celle des hommes.

1.2.3 Déficit de démocratie de genre dans les instances syndicales

Le syndicalisme souffre d'un sérieux déficit de démocratie de genre (Cockburn, 1995), lequel symbolise la faible représentation des femmes dans les instances syndicales. Il s'agit d'un problème davantage traité à l'échelle internationale (Cobble et Michael, 2002; Gray, 1993; Guillaume et coll., 2013; Kirton, 2006b) quoiqu'il représente un défi de taille pour l'ensemble du mouvement syndical au Québec et au Canada. Dans cette portion - partie - du monde, il y a peu de documentation publique sur la représentation des femmes dans les structures syndicales, mais tout porte à croire que leur présence stagne et, plus particulièrement, au haut de la hiérarchie (Briskin, 2012 : 138-139). La représentation des femmes dans la hiérarchie syndicale n'a pas suivi la cadence de leur syndicalisation (Cuneo, 1993 : 109). Autrement dit, la composition homogène du leadership syndical résiste ardemment à la syndicalisation massive des femmes. À des fins de réflexion, voici quelques rares statistiques publiques que nous avons répertoriées chez les principales organisations syndicales québécoises. Nous précisons d'emblée que les données disponibles au public sont non seulement rarissimes, mais également disparates et publiées de façon discontinue dans le temps. La question se pose à savoir si les statistiques entourant la représentation des femmes dans les syndicats sont réellement collectées et, si elles le sont, est-ce de façon continue ou si elles ne font seulement que l'objet de récoltes intermittentes. Les organisations syndicales ne peuvent pas gérer quelque chose qui n'est pas mesuré au fil des ans. Comme le dit le dicton « On ne gère bien que ce que l'on mesure ».

La FTQ, grande centrale québécoise où plus du tiers des membres sont des femmes, met de l'avant que son Bureau a atteint la parité en 2019. Toutefois, le pourcentage de femmes déléguées au Congrès peinait à dépasser les 25 % en 2013 et il y avait, durant cette année-là, 37 % de membres qui étaient des femmes (FTQ, 2016). Autrement dit, tout porte à croire que même si le Bureau de la FTQ est paritaire, les femmes sont loin de participer de manière proportionnelle aux activités et aux instances décisionnelles (FTQ, 2013). À la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), les femmes demeurent sous-représentées malgré une certaine amélioration de leur présence dans les instances et dans les comités statutaires. En 2018, alors que 77,3 % des membres sont des femmes, nous constatons que la présence des femmes au Conseil général est de 56 % (CSQ, 2018). Au sein du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ), les femmes composent plus de la moitié des effectifs syndicaux puisqu'elles représentent 55 % de ses membres. Néanmoins, les femmes sont toujours sous-représentées dans les postes décisionnels. Bien qu'elles constituent

près de 43 % de la délégation, la proportion de femmes représentantes de section n'est que de 29,3 %. Les représentant.e.s de section siègent au Conseil syndical, lequel constitue une des plus hautes instances après le Comité exécutif. Ceci étant dit, plus nous montons dans la hiérarchie du SPGQ, plus la présence de femmes diminue²⁹. Si certaines organisations syndicales ont de la difficulté à avoir une réelle représentation des femmes dans leurs instances, d'autres connaissent un recul. La Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ), organisation syndicale féminisée à plus de 90 %, démontre dans sa *Politique sur la représentation équitable des femmes dans les lieux de pouvoir* (FIQ, 2018) une diminution de la présence des femmes à plusieurs paliers hiérarchiques (Congrès, Conseil national, etc.) passant, par exemple, de 88 % de la délégation au Congrès de 1988 à 75 % en 2014 et puis à 72 % à celui de 2017. Ces statistiques, même brèves, permettent de rendre compte que les avancées sont timides et les reculs toujours possibles.

L'inégalité n'a pas de frontière puisque « [...] les hommes jouissent toujours d'un pouvoir disproportionné dans la plupart des syndicats du monde entier » (Kirton et Healy, 2013c : 73). Nous ne pouvons que remarquer la perpétuation de l'hégémonie masculine du pouvoir. Les femmes occupant des postes à responsabilité au sein des mouvements syndicaux sont rares et elles bénéficient de peu de visibilité. Il s'agit d'un constat qui est encore plus marquant au sommet de la hiérarchie syndicale (Ledwith et Hansen, 2012 : xiv). Même dans les syndicats qui regroupent une prédominante proportion de membres féminins, la présence des femmes dans les organes décisionnels reste, à de rares exceptions près, en dessous de celle des hommes (Briskin, 2012; Kumar et Schenk, 2006b).

Force est de constater que les femmes demeurent minoritaires dans les postes décisionnels des syndicats. À ce propos, la recension des écrits permet de mettre en relief un bon nombre d'obstacles qui limite l'accès des femmes au leadership syndical des pays développés de sorte que le déficit de démocratie de genre « [...] is a spatially and temporally resilient phenomenon » (Kirton et Healy, 2012b : 732). La littérature d'ici - quoiqu'ils sont largement sous étudiés - met de l'avant une pléthore d'obstacles qui se dressent sur les trajectoires des femmes, lesquels les restreignent à investir les instances syndicales et à maintenir un mandat. Nous verrons plus en détail les différents obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical au chapitre 2 de la thèse. Nous pouvons toutefois préciser d'emblée que le répertoire littéraire offre un large éventail de résistances, mais que le fardeau domestique est l'un des principaux freins à la présence des femmes au leadership syndical (Chaison et Andiappan, 1989).

²⁹ Ces données nous ont été fournies en 2018 lors de la 10^e édition des États généraux des femmes du SPGQ, sous le thème : On s'engage!

L'état des connaissances permet également de prendre conscience que le déficit de démocratie de genre au sein des syndicats n'est pas analysé uniformément dans toutes les instances syndicales. Le leadership syndical, comme nous le savons, s'opère à plusieurs niveaux hiérarchiques : « [...] from the workplace/local level though regional, divisional or other such intermediate structure to the national and international » (Kirton et Healy, 2013b : 60). Plusieurs études sur les femmes et le leadership syndical s'effectuent au plus haut niveau de la hiérarchie syndicale (Briskin, 2011 : 514) en omettant de considérer le niveau local. Pourtant les femmes sont mieux représentées au niveau local (Briskin, 2011 : 510). À vrai dire, la progression des femmes se constate davantage à ce pallier hiérarchique (Kaminski et Yakura, 2008 : 460). Briskin (2011 : 509) soutient que le niveau local est primordial dans la structure syndicale afin, entre autres, d'organiser les inorganisé.e.s, de favoriser l'adhésion syndicale et de développer un noyau militant. Les dirigeant.e.s syndicaux locaux sont au cœur des préoccupations locales/milieus de travail et des enjeux syndicaux puisqu'ils.elles occupent « une position intermédiaire » (Fortin-Bergeron et coll., 2013 : 410) entre les membres de la base et la fédération syndicale. Ainsi, ces acteur.trice.s sont « [...] ceux qui interagissent le plus régulièrement avec les membres afin de s'assurer que leurs intérêts soient reconnus et leurs droits respectés » (Fortin-Bergeron et coll., 2013 : 410). Blige et ses collègues (2006 : 12) ajoutent que « [...] les sections syndicales locales ont, au Québec, la charge de faire respecter les conventions collectives, et les représentantes et les représentants syndicaux jouent un rôle de médiation entre la personne salariée (ou les personnes salariées) et l'organisme employeur ». Un focus sur les plus hauts niveaux syndicaux « [...] makes more invisible local and informal leadership by women, thereby exacerbating women's low status in unions and reproducing traditional patterns of organization and male domination » (Briskin, 1999b : 76). Le palier local « [...] is a significant site for leaders and for leadership development » (Hansen et Ledwith, 2012 : 14). Kirton et ses collègues (2012 : 202-203) supportent l'idée que cette strate décisionnelle n'est pas seulement qu'un « tremplin »³⁰ pour les autres niveaux hiérarchiques puisqu'il renferme une contribution importante du leadership syndical qui ne devrait pas être invisible ou sous-évalué dans les recherches.

A position at the lower levels is not simply a stepping-stone to a higher level, but makes in itself an important contribution to union leadership that should not be invisible or undervalued, particularly as it is at the lower levels that women are most likely to be found (Kirton et al. 2010 dans Briskin, 2011: 510).

³⁰ Chaison et Andiappan (1989 : 160) évoquent que : « Greater participation on the lower levels provides the confidence, skills, experience, and contacts needed for appointment and election to local union positions; this in turn leads to the pursuit and attainment of positions on the intermediate and national levels ». Gray (1993 : 381) mentionne que le niveau local représente le bassin des candidat.e.s potentiel.le.s afin d'accéder aux échelons supérieurs de la représentation politique des syndicats.

De cette manière, s'intéresser au leadership syndical par le biais d'autres niveaux que ceux en haut de la structure hiérarchique permettrait d'avoir une meilleure compréhension du leadership syndical et, plus spécifiquement, du déficit démocratique de genre.

1.3 Le renouveau syndical

Après plusieurs décennies de recherche (Murray, 2017), les frontières du renouveau syndical ou de la revitalisation syndicale sont floues si bien qu'il existe de nombreuses définitions rattachées à ce concept³¹. Autrement dit, il n'y a pas de définition unique. Kumar et Murray (2006 : 79) associent l'expression renouveau syndical aux « [...] challenges faced by labour organizations in the context of deep structural change ». Pour Kumar et Schenk (2006b : 30), il s'agit « [...] the process of change, underway or desired, to “put new life and vigour” in the labour movement to rebuild its organizational and institutional strength ». Rose et Cunnison (2001 : 35) précisent que le renouveau syndical doit mener à des résultats clairs et mesurables. Le renouveau syndical est donc l'ensemble des stratégies d'action et des moyens de mobilisation qui permettent aux syndicats d'apporter des changements significatifs pour réellement changer le cours des choses et édifier un syndicalisme renouvelé.

1.3.1 Stratégies générales de renouveau syndical

Le déclin du syndicalisme a donné lieu à deux pistes de recherche : de nouvelles formes de représentation des travailleurs (Piore et Safford, 2006; Tapia et coll., 2015) ou une capacité d'action des organisations syndicales pour mettre en place des stratégies permettant de contrer l'essoufflement syndical (Frege et Kelly, 2004; Kumar et Schenk, 2006b; Schiavone, 2008). Nous rejoignons la vision - optimiste plutôt que pessimiste - de la deuxième piste de recherche puisque les syndicats ne sont pas des institutions passives qui se laissent affecter, sans riposte, par des contraintes externes et internes (Kumar et Schenk, 2006b). À ce propos, Jarley et ses collègues (1998 : 276) mentionnent que « [...] unions have an important degree of control over their destiny ». De même, Hyman (2002 : 7) soutient que les syndicats « [...] hold the capacity to shape their own future ». Les syndicats ont la capacité de se renouveler et de se réinventer. Ils peuvent se réappropriier la situation. Les organisations syndicales sont aptes à mettre en place un répertoire d'actions et de stratégies afin de corriger le tir et de pallier aux nombreux défis auxquels ils sont confrontés. Dufour et Hege (2010 : 82)

³¹ Clin-d'œil à feu Jacques Bélanger, professeur au Département des relations industrielles de l'Université Laval, qui se plaisait à demander à ses élèves du séminaire de doctorat 1 : théories (RLT-8000) de l'automne 2014 s'il s'agissait de repeindre les murs ou de refaire les fondations pour évoquer le flou entourant le renouveau syndical.

soutiennent que le mouvement syndical doit « [...] chercher en lui-même les ressources de son renouveau ». Dans la même ligne de pensée, Yates (2004 : 172) affirme que les syndicats « [...] need to look inward » afin de reflourir à nouveau.

Devant la nécessité d'un renouveau syndical, plusieurs auteur.e.s - issus du mainstream - se sont penchés sur l'étude de différentes stratégies et initiatives afin de lutter contre la crise du syndicalisme. Les stratégies de renouveau syndical occupent ainsi l'avant-scène des travaux du champ de recherche en relations industrielles. Shrivane (2008 : 23) propose cinq stratégies : syndicalisme de valeur ajoutée (partenariat), démocratie syndicale, syndicalisme communautaire et de mouvement social, modèle d'organisation et action syndicale internationale. Frege et Kelly (2004 : 31) identifient six pistes de renouveau : organisation de nouveaux.elles membres, partenariat patronal-syndical, action politique, restructuration syndicale, création de coalitions et action syndicale internationale. Kumar et Schenk (2006b : 36) suggèrent quant à eux sept stratégies : restructuration organisationnelle, nouvelles tactiques et approches pour l'organisation de nouveaux travailleur.euse.s, développement de l'activisme et de la mobilisation des membres de la base, construction de coalitions et d'alliances avec la communauté et différents groupes sociaux, partenariat avec les employeurs et l'État, coopération et solidarité nationale et internationale et établissement de différents programmes pour développer le leadership et la conscience des membres de la base.

L'énonciation de ces stratégies permet de constater que plusieurs d'entre elles sont communes. Les pistes de renouvellement syndical peuvent être menées simultanément par un syndicat. Elles ne sont pas mutuellement exclusives (Turner, 2004 : 4). De plus, l'efficacité de ces stratégies dépend des conditions particulières de chaque syndicat. Il n'y a donc pas de consensus sur les stratégies qui doivent être priorisées (Lévesque et Murray, 2006 : 2). Afin de mener une réflexion approfondie sur le déficit démocratique de genre, notre thèse s'attarde quant à elle aux pistes d'action engagées vers la réforme structurelle des syndicats pour assurer un renouveau syndical. Behrens et ses collègues (2004 : 117) distinguent deux types de réformes : interne et externe. Notre analyse se concentrera davantage sur la réorganisation interne des syndicats et, plus particulièrement, sur la représentation politique des femmes afin de renouveler le mouvement syndical.

L'inclusion des femmes, comme dirigeantes au sein des syndicats, est indispensable. Les femmes doivent pouvoir bénéficier d'un accès équitable aux différents paliers hiérarchiques afin de participer pleinement aux décisions et aux orientations des organisations syndicales - lesquelles ont une incidence sur leur propre vie - d'autant plus que l'accroissement des dirigeantes syndicales est perçu comme un levier pour créer des organisations syndicales plus équitables, plus justes. Qu'il s'agisse des priorités d'action, du choix des dossiers

majeurs, des préoccupations, des stratégies ou des pratiques syndicales, les intérêts des femmes doivent y faire écho. L'équité est qualifiée par Foley et Baker (2009 : 1) comme étant la condition préalable nécessaire pour assurer un renouveau syndical : « the *central* prerequisite ». Dans le même sens, Briskin (2009 : 137) soutient que le renouveau syndical et l'équité sont étroitement reliés : « inextricably entwined ». La poursuite de l'équité - par une représentation équitable des femmes dans les instances syndicales - peut conduire les syndicats à une image d'ouverture aux femmes (Guillaume, 2018 : 22) ainsi qu'à un changement d'identité et d'image publique (Kirsch et Blaschke, 2015 : 202).

The inclusion of more women in decision-making structures of a union can also lead to a change in its identity and public image as a more gender-balanced organization.

Finalement, l'importance de faire une place plus équitable aux femmes dans les structures syndicales « [...] represents an important avenue of renewal for the labour movement, not just for women but as an exemplar for other excluded groups » (Le Capitaine et coll., 2013 : 391). Autrement dit, promouvoir une représentation équitable des femmes permet de créer une ouverture afin de façonner des organisations qui reconnaissent et mettent en valeur non seulement les femmes, mais toute la diversité des membres (par exemple : personnes de minorités visibles, personnes LGBTQ2+³²).

1.3.2 Stratégies syndicales centrées sur le genre comme piste de renouveau syndical

La littérature scientifique sur le renouveau syndical - déjà volumineuse - continue de croître. Accorder une attention à la notion du genre reste toutefois d'intérêt secondaire dans les recherches sur le renouveau syndical. Forrest (2009 : 99) fait remarquer que les écrits sur le renouveau syndical utilisent la technique du « add women and stir³³ » lorsqu'il s'agit d'inclure le genre. Le concept de genre est considéré par plusieurs auteur.e.s comme étant « [...] the property of women alone » (Forrest, 2009 : 99). Les femmes et les hommes sont perçus comme étant des groupes sociaux à part. Cette conception laisse dans l'ombre la base du problème qui sont les rapports de genre comme principe organisateur de la société et, plus particulièrement, des syndicats³⁴. Nous nous éloignons de cette position qui occulte la dimension des rapports de genre pour analyser les institutions du travail et leurs acteur.trice.s d'autant plus que les stratégies syndicales axées sur le genre s'avèrent être, selon la littérature sur le militantisme syndical des femmes et le recrutement, bénéfiques pour le renouvellement du

³² LGBTQ2+ est un acronyme qui signifie Lesbiennes, Gais, Bisexuels, Transgenres, en Questionnement et Bispirituels

³³ Il s'agit de la technique du « ajoutez des femmes et remuez bien ».

³⁴ Nous reviendrons sur le concept théorique des rapports de genre de façon plus approfondie au chapitre 2 de la thèse (point 2.3).

syndicalisme dans son ensemble (Briskin, 2002; Ledwith et Colgan, 2002; Mrozowicki et Trawinska, 2013; Parker, 2006). Les stratégies syndicales centrées sur le genre permettraient, entre autres, d'élargir la base d'adhésion des syndicats, de diversifier les agendas syndicaux et de faire augmenter le pouvoir des femmes pour faire entendre les problématiques qu'elles vivent au travail (Mrozowicki et Trawinska, 2013 : 270).

La mobilisation du genre dans les stratégies de renouveau syndical apparaît nécessaire pour étudier et comprendre en profondeur la faible représentation politique des femmes au sein des syndicats.

1.3.2.1 Stratégies pour assurer une meilleure représentation politique des femmes

Au Canada et dans la majorité des pays industrialisés, un large éventail de moyens a été mis de l'avant afin d'augmenter, à tous les niveaux syndicaux, la représentation politique des femmes. Ces mesures varient considérablement - dans leur forme et dans leur *modus operandi* - d'un syndicat à l'autre puisqu'il n'est pas possible de faire abstraction de la réalité singulière des syndicats lors de leur édification. Ces stratégies doivent être sensibles à l'histoire, au contexte, à la structure ainsi qu'à la culture du syndicat (Blaschke, 2011; Kirton, 2014).

Il existe peu de modèles théoriques visant à classifier les stratégies qui assurent une meilleure représentation politique des femmes dans les organisations syndicales. Un modèle ressort néanmoins de la littérature : le modèle de Kirton et Healy (2013c : 76). Nous le verrons en détail afin de mettre l'accent sur les stratégies qui sont susceptibles d'influencer le leadership syndical des femmes.

D'après la classification de Kirton et Healy (2013c : 76), les stratégies destinées à accroître la participation des femmes dans les organisations syndicales peuvent être regroupées en deux types : des actions considérant les femmes comme une catégorie de sexe et les actions qui les considèrent comme un groupe social opprimé. Cette classification découle des mesures libérales et radicales de l'approche de Jewson et Mason (1986).

Figure 1 : Classification des stratégies syndicales en faveur de l'égalité de genre de Kirton et Healy (2013c : 76)

Les femmes sont présentées comme une catégorie de sexe	Les femmes sont présentées comme un groupe social opprimé
Règles de proportionnalité pour la représentation des femmes dans les instances syndicales	Comités de femmes
Sièges réservés au bureau national et dans les comités de direction pour un certain nombre de femmes	Sièges réservés au bureau national et dans les comités de direction pour les déléguées du comité des femmes
Conférences de femmes (favorisant le développement personnel)	Conférences de femmes (à visée délibérative ou consultative)
Formations réservées aux femmes	Représentante en charge des femmes au niveau national
Réseaux de femmes qui servent de groupes d'entraide pour les militantes et les responsables syndicales	Groupes de femmes, structurellement autonomes, qui font pression en faveur de l'égalité ou servent de conseils consultatifs
Mentorat	Représentantes des femmes dans chaque section

Les stratégies syndicales où les femmes sont présentées comme une catégorie de sexe portent sur la mise en place de mesures offrant une visibilité individuelle des femmes ainsi qu'une augmentation de leur représentation numérique (règles de proportionnalité pour la représentation des femmes dans les instances syndicales, sièges réservés pour un certain nombre de femmes, conférences de femmes favorisant le développement personnel, formations réservées aux femmes, réseaux de femmes qui servent de groupes d'entraide pour les militantes et les responsables syndicales et mentorat) (Kirton et Healy, 2013c : 74). Ce type de stratégies, dites également mesures d'actions positives libérales, vise l'égalité d'opportunité afin que les femmes disposent des « mêmes chances » d'accès à la hiérarchie syndicale. Jewson et Mason (1986 : 314) précisent que ce type de mesures permet « [...] the expression of individual talent will enable the best person to win and, more generally, permit all individuals to make the best of themselves ». Ces stratégies sont importantes puisqu'elles visent, temporairement, à enlever les barrières qui compromettent l'ambition individuelle des femmes dans les structures décisionnelles des syndicats. En revanche, Kirton et Healy (2013c : 76) sont d'avis que ces mesures, bien qu'importantes, n'ébranlent en rien les rapports de genre dans l'activité syndicale. « [...] the liberal model offers no immediate challenge to the gender democracy deficit in unions (Kirton et Healy, 2013b : 53). Autrement dit, elles n'apportent aucun changement profond dans la culture syndicale.

Les stratégies où les femmes sont présentées comme un groupe social opprimé offrent, quant à elles, une visibilité collective des femmes ainsi qu'une représentation axée sur le pouvoir des femmes en tant que groupe (comités de femmes, sièges réservés pour les déléguées du comité des femmes, conférences de femmes à

visée délibérative ou consultative, représentante en charge des femmes au niveau national, groupes de femmes structurellement autonomes qui font pression en faveur de l'égalité ou servent de conseils consultatifs et représentantes des femmes dans chaque section) (Kirton et Healy, 2013c : 76). La représentation des femmes en tant que groupe social opprimé, plutôt qu'en tant que catégorie de sexe, découle du constat que la seule présence des femmes n'offre pas la garantie du soutien de leur voix collective : « [...] when some women are present as individuals they do not always speak as and for women » (Cockburn, 1996 : 20). Ce type de stratégies peut être analysé sous l'angle des mesures d'actions positives radicales (Jewson et Mason, 1986). Les interventions de ce modèle s'intègrent directement dans les pratiques organisationnelles des syndicats afin d'atteindre l'égalité des résultats. Ils visent « [...] à transformer, en profondeur et fondamentalement, les rapports de genre dans l'activité syndicale » (Kirton et Healy, 2013c : 76).

These initiatives seek to ensure that women's presence as a group is always visible [...] and women's voice as a group is always heard within the organization (Kirton et Healy, 2013b : 54).

Les stratégies considérant les femmes comme un groupe opprimé permettent ainsi d'ériger des structures pour assurer la présence et le maintien de la voix collective des femmes (Kirton et Healy, 2013c). Elles ont un plus grand pouvoir transformatif. Néanmoins, les stratégies considérant les femmes comme une catégorie de sexe sont également essentielles afin de dégager des opportunités « [...] for overcoming many of the personal barriers women encounter on their way to union leadership » (Trebilcock, 1991 : 424). Afin de combler le déficit de démocratie de genre dans les organisations syndicales, les stratégies (catégorie de sexe/groupe social opprimé) ne doivent donc pas être considérées comme alternatives ou opposées, mais plutôt comme complémentaires. C'est pourquoi, ces deux types de stratégie sont regroupées, dans la classification de Kirton et Healy (2013c : 76) sous le terme de stratégie syndicales en faveur de l'égalité de genre.

1.3.2.2 Les structures réservées aux femmes : Entre acceptation et controverse

Les structures réservées aux femmes sont des regroupements de femmes à l'intérieur des syndicats qui jumellent les deux types de stratégies - catégorie de sexe/groupe opprimé - (point 1.3.2.1). Bien qu'elles peuvent prendre différentes formes (conférences, formations, comités, sièges réservés, etc.) au sein du mouvement syndical, il ne faut toutefois pas confondre les structures distinctes pour femmes avec les syndicats indépendants pour femmes (Kirton et Healy, 2013b : 56) ou les groupes autonomes de femmes dans la communauté (Briskin, 1999a).

Separate organizing aims to work towards tackling the gender democracy gap in unions by encouraging and empowering individual women to participate (for example women-only training programs) and by establishing structures which give women (positioned as an oppressed social group) power and resources (for example, women's committees) (Kirton et Healy, 2013b : 56).

Les structures spécifiques aux femmes permettent de faire progresser - individuellement et collectivement - les militantes dans la hiérarchie syndicale. Depuis leur apparition dans les années 70, les structures distinctes de femmes ont joué un rôle important « in politicizing women and producing them as a vocal constituency » (Briskin, 1999a : 543). Autrement dit, elles induisent des changements dans la politisation des femmes en plus de leur permettre de se reconnaître en tant que groupe, c'est-à-dire de créer une prise de conscience du statut de groupe dominé : « identify their gender status as significant, recognize their links with other women, and act, as part of a collectivity, on their own behalf » (Briskin, 1999a : 544).

Bien qu'essentiels pour assurer une meilleure représentation des femmes dans les instances décisionnelles des syndicats, les espaces réservés aux femmes ne sont toutefois pas universellement acceptés. Afin de parcourir les différentes allégations que la littérature met en exergue, nous nous référons à Briskin (1993 : 94 - 100) qui a développé trois approches conceptuelles afin de comprendre les structures séparées de femmes : forme de ghettoïsation, correctif nécessaire à l'incapacité des femmes et apport positif des expériences des femmes³⁵.

La première approche soutient que les structures séparées, bien qu'elles en soient venues à occuper une place de plus en plus importante au fil des ans, sont largement critiquées à propos de la ghettoïsation des femmes et des revendications féminines. Les structures séparées marginaliseraient les femmes et leurs préoccupations puisque ces dernières seraient confinées dans des lieux sans pouvoir réel; voire impuissants (Briskin, 1993 : 94).

[...] women's structures are ghettos to keep women quit, ineffective and talking only to each other (Kirton, 2006b : 24).

Les structures séparées sont donc envisagées afin de maintenir le statu quo et de reléguer les préoccupations des femmes aux oubliettes comparativement « [...] to the mainstream business of unions » (Kirton, 2006b : 25).

³⁵ Traduction libre de « Ghettoization », « The Deficit Model » et « Pro-Active Politic of Separate Organizing ».

La deuxième approche conçoit les structures séparées pour femmes comme un correctif nécessaire à leur incapacité, laquelle est le résultat de la socialisation genrée³⁶ (Briskin, 1993 : 95). Selon cette conception, les femmes ne seraient pas bien outillées pour le leadership syndical.

[...] women [...] are poorly equipped to take on leadership roles in the union movement, that is the problems women face in unions are a result of some inadequacy in women themselves (Briskin, 1993 : 95).

Cette approche est centrée sur le changement des femmes plutôt que sur le changement des organisations syndicales (Briskin, 1993 : 95). La solution se trouve ainsi à travers différentes stratégies comme les formations et les conférences afin de permettre aux femmes de changer, de s'adapter et de mieux investir les structures décisionnelles des syndicats. Les membres féminins peuvent y développer, entre autres, leur estime de soi, leur confiance, leur affirmation de soi ainsi qu'y faire l'expérimentation des procédures syndicales (Briskin, 1999a : 544). Bien que les stratégies aidant les femmes à prendre place au sein de la hiérarchie syndicale ne soient pas à négliger, la conception de l'incapacité des femmes véhicule « [...] a message which not only blames the victim but also assumes that being like men is the solution for women » (Briskin, 1993 : 96).

Enfin, une approche plus pro-active envisage les structures séparées de femmes comme un outil permettant de reconnaître l'apport positif des expériences des membres féminins. Cette dernière approche, qui renferme le plus grand potentiel de transformation à long terme, conçoit que :

[..] the problems women face in unions are a result of structural and ideological discrimination, and that women must organize *collectively* – bringing to this process their own gender-specific knowledge – in order to effect institutional change (Briskin, 1993 : 97).

Le caractère genré de l'expérience des femmes au travail, à la maison et dans la société est pris en considération afin de mettre de l'avant que « women's relation to power is fundamentally different than men's » (Briskin, 1993 : 97). Cette conception entrevoit les structures séparées comme étant utiles pour les femmes afin de discuter et prendre position sur divers sujets - enjeux - touchant plus largement leur vie comme, par exemple, la violence domestique et le harcèlement sexuel, mais aussi pour augmenter leur pouvoir collectif dans le but de transformer les syndicats : leur climat, leur culture, leurs structures et leurs politiques.

³⁶ La socialisation genrée fait référence aux normes et aux comportements appris et typiquement associés aux femmes et aux hommes. Dafflon-Novelle (2006) parle, quant à elle, de socialisation différenciée.

Women must organise collectively to bring their gender specific knowledge to the mainstream to effect democratic change (Kirton, 2006b : 25).

Depuis leur apparition, les espaces réservés aux femmes ont toujours été enracinés dans les organisations syndicales qui sont officiellement mixtes. De cette façon, l'interrogation au sujet des liens qu'ils doivent entretenir avec les structures syndicales perdure. Les structures séparées se retrouvent dans une position délicate entre d'un côté « [...] le syndicat qui autorise leur existence de manière transitoire dans le respect des traditions syndicales et, de l'autre, le but même de ces structures qui consiste à transgresser ces normes et à s'institutionnaliser » (Guillaume, 2018 : 46). Briskin (1993 : 102) soutient que leur succès dépend du maintien de l'équilibre entre « autonomie » des structures et des pratiques et « l'intégration » dans ces structures.

Too little integration and the separating organizing is marginalized; too much integration and the radical edge is necessarily softened (Briskin, 1993 : 102).

La présence d'une brèche dans la solidarité syndicale, lorsqu'elle est conceptualisée selon une classe ouvrière homogène - conception traditionnelle de la solidarité syndicale - peut également être invoquée pour enrayer les structures spécifiques aux femmes (Briskin, 2012 : 148). Briskin (2002 : 31) soutient qu'au contraire, les syndicats sont plus forts lorsqu'ils reconnaissent les différences entre les membres :

Abstractly calling for solidarity or seeking a common denominator like class will not suffice to address the realities of diversity and the new competitive forces. Nor will strengthen the union movement.

Plus récemment, les structures séparées ont été critiquées pour leur faible reconnaissance de la diversité des femmes et de l'hétérogénéité de leurs intérêts : « A more recent criticism is that separate organizing embodies essentialised notions of women, which denies women's diversity and their heterogeneous interests » (Kirton, 2006b : 26).

Pour conclure cette partie, il convient de rappeler que malgré l'existence de stratégies syndicales genrées afin d'accentuer la participation politique des femmes au sein des syndicats, notamment les structures réservées aux femmes, force est de constater que les membres féminins demeurent minoritaires dans les postes décisionnels des syndicats.

Les premières parties du chapitre 1 avaient pour but de faire un tour d'horizon de l'état des connaissances sur notre problématique de recherche, celle du déficit démocratique des femmes dans les organisations syndicales.

De cette manière, nous sommes outillés convenablement afin, d'une part, de formuler clairement la question qui oriente notre étude et, d'autre part, de présenter les objectifs fondamentaux de la recherche.

1.4 Question et objectifs de recherche

Pendant des lustres, les femmes ont été invisibles dans les syndicats (Yates, 2010 : 133). À l'heure actuelle, les femmes représentent toutefois une avenue indispensable pour la croissance et le renouvellement des organisations syndicales. Selon Guillaume (2018 : 11), les femmes sont appelées à être les « syndicalistes de demain », mais notre conception est celle qui met de l'avant que les femmes sont plutôt les syndicalistes d'aujourd'hui. Les syndicats québécois et canadiens comptent actuellement davantage de femmes que d'hommes dans leurs rangs (ISQ, 2020) d'autant plus que les femmes qui ne sont pas membres seraient plus enclines à la syndicalisation que les hommes (Yates, 2004). De cette manière, les syndicats doivent repenser la représentation politique des femmes étant donné que la féminisation des effectifs syndicaux ne conduit pas à une féminisation des structures syndicales. Plus les femmes sont présentes dans les instances décisionnelles des syndicats, plus leurs préoccupations sont susceptibles d'être exprimées et entendues (Cockburn, 1996 : 20). Aussi longtemps que les structures syndicales, là où les orientations sont discutées et décidées, ne refléteront pas réellement le nombre de femmes membres des syndicats, nous ne pouvons pas nous attendre à ce que leurs préoccupations soient équitablement représentées. Dans un contexte de revitalisation syndicale, les syndicats ont tout avantage à inclure les femmes au leadership syndical - à assurer une représentation équitable des femmes dans la délégation - afin de rendre leur organisation plus juste et égalitaire.

La thèse tente de questionner et de comprendre les racines profondes de la sous-représentation des femmes en explorant, sous un jour nouveau, les différences de genre au leadership syndical. Notre recherche vise ainsi à répondre à la question suivante :

En quoi les obstacles et les leviers à l'accès ainsi qu'au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical ?

Cette question de recherche, qui est le socle de notre thèse, se décompose en trois objectifs spécifiques :

- 1) Relever les perceptions quant aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées par rapport aux hommes dans l'accès et le maintien au leadership syndical et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés. Nous cherchons donc à mieux comprendre les obstacles au leadership

syndical des femmes comparativement à ceux des hommes par le biais de points de vue contextualisés selon le palier hiérarchique des personnes rencontrées (présidences de syndicats locaux et membres du Bureau exécutif d'une fédération syndicale).

- 2) Identifier les perceptions quant aux leviers à l'accès et au maintien au leadership syndical des femmes et des hommes et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés. Nous cherchons donc à mieux comprendre les leviers au leadership syndical des femmes comparativement à ceux des hommes par le biais de points de vue contextualisés selon le palier hiérarchique des personnes rencontrées (présidences de syndicats locaux et membres du Bureau exécutif d'une fédération syndicale).
- 3) Répertorier les perceptions quant à l'exercice du leadership syndical des femmes et des hommes et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés. Nous cherchons donc à mieux comprendre l'exercice du leadership syndical des femmes comparativement à celui des hommes par le biais de points de vue contextualisés selon le palier hiérarchique des personnes rencontrées (présidences de syndicats locaux et membres du Bureau exécutif d'une fédération syndicale).

1.5 Conclusion du chapitre

Le déficit démocratique des femmes, symptomatique de la crise du syndicalisme (Dufour et Hege, 2010), est la problématique de recherche sur laquelle s'ancre la thèse. Le syndicalisme a été marqué par une forte exclusion des femmes de sorte qu'il s'est forgé sur le modèle du travailleur masculin. L'histoire syndicale a toutefois changé. Les femmes sont actuellement plus nombreuses à être couvertes par une convention collective que les hommes au Québec ainsi qu'au Canada (ISQ, 2020). Malgré la féminisation des effectifs syndicaux, nous constatons une permanence de la sous-représentation des femmes dans les instances dirigeantes et décisionnelles des syndicats, et ce, à tous les niveaux.

La réflexion au sujet du déficit de démocratie de genre au sein des syndicats revêt donc une importance majeure pour édifier un « *nouveau syndicalisme* » (Haiven et coll., 2006 : 569) puisqu'en dépit des stratégies centrées sur le genre qui ont été mises en place, les femmes se butent encore - se cognent le nez - à la porte close des structures syndicales.

Ceci étant dit, le présent chapitre avait comme intention de présenter la recension des écrits concernant la problématique de recherche pour cerner la question et les objectifs de recherche. Le prochain chapitre vise à explorer le cadre théorique de la thèse.

Chapitre 2 : Cadre théorique de la recherche

Le premier chapitre de cette thèse, rappelons-le, pose la question de recherche suivante : **En quoi les obstacles et les leviers à l'accès ainsi qu'au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical ?** Ce deuxième chapitre présente les outils théoriques et conceptuels afin de répondre à cette question de recherche.

Dans ce but, le chapitre se structure autour de neuf grandes parties. La partie 2.1 aborde l'invisibilité et la marginalité des rapports de genre en relations industrielles. La partie 2.2 présente la perspective féministe dans laquelle s'insère notre problématique de recherche. La partie 2.3 expose le concept des rapports de genre en mobilisant notamment les concepts de la division sexuelle du travail et de l'intersectionnalité. La partie 2.4 porte sur les modèles traditionnels du leadership. La partie 2.5 explique le concept du leadership syndical. La partie 2.6 présente les obstacles à l'accès et au maintien des femmes au leadership syndical. La partie 2.7 met de l'avant les leviers à l'accès et au maintien des femmes au leadership syndical. La partie 2.8 présente le modèle conceptuel initial et les hypothèses de la recherche. Enfin, la partie 2.9 expose la pertinence scientifique et pratique de la thèse.

2.1 Invisibilité et marginalité des rapports de genre en relations industrielles

Dans la présente partie, une posture épistémologique³⁷ est prise afin de faire reconnaître que le savoir scientifique des relations industrielles est basé sur une occultation des rapports de genre et que cet aveuglement ne nous permet pas de répondre précisément à notre objet de recherche. Comme l'écrit Delphy (1998 [1975] : 277) :

Toute connaissance est le produit d'une situation historique, qu'elle le sache ou non. Mais qu'elle le sache ou non fait une grande différence; si elle ne le sait pas, si elle se prétend "neutre", elle nie l'histoire qu'elle prétend expliquer, elle est idéologie et non connaissance. Toute connaissance qui ne reconnaît pas, qui ne prend pas pour prémisse l'oppression sociale, la nie, et en conséquence la sert objectivement.

³⁷ Delphy (1998 [1975] : 16) fait référence à l'épistémologie comme étant « discours sur, étude de, la connaissance ».

Au début des années 1990, les paradigmes dominants en relations industrielles - mainstream - ont ironiquement été qualifiés de courants centrés sur les mâles - malestream - puisque les rapports de genre, comme concept théorique, étaient invisibles et marginaux dans les travaux de ce champ de recherche (Forrest, 1993a, 1993b). Une abondante littérature démontre maintenant l'invisibilité ainsi que la marginalité des rapports de genre dans les études en relations industrielles (Danieli, 2006; Greene, 2003; Hansen, 2002; Healy et coll., 2006; Holgate et coll., 2006; Rubery et Fagan, 1995; Wajcman, 2000). Les recherches sont critiquées pour « [...] leur "obsession classiste", leur biais institutionnaliste et le peu de considération accordée aux rapports sociaux de sexe qui caractérisent les processus de représentation syndicales et le fonctionnement du marché du travail » (Guillaume, 2018 : 13). La construction de l'invisibilité et de la marginalité des rapports de genre en relations industrielles s'explique, sans y être limitée, en trois points principaux.

Le premier argument soutient que la classe ouvrière a été traitée comme étant **homogène et asexuée** de sorte que le fondement théorique du champ des relations industrielles a pris forme à partir des expériences de la relation d'emploi des hommes - leurs emplois, leurs syndicats - en occultant celles des femmes : « [...] male worker's experience is treated as universal and the norm [...] » (Kirton et Healy, 2013a : 2). L'homme est devenu la norme, le standard et l'universel. Cette conception de l'homogénéité de la classe ouvrière a fait avancer, au sein des organisations syndicales, les intérêts des hommes au détriment de ceux des femmes : « there is a tendency to ignore the trade union role in constructing women's inequality and to valorize uncritically the role of trade unions in advancing the interests of a genderless working class » (Kirton, 2006b : 2). Par ailleurs, quand les femmes sont incluses dans les recherches, si elles le sont, la tendance est qu'elles sont traitées comme un cas particulier - les questions de femmes - puisque les hommes sont la référence (Wajcman, 2000 : 184). Sinon, « [...] elles sont utilisées comme une simple variable descriptive ou ne sont étudiées qu'à l'occasion de thématiques spécifiques comme l'égalité salariale, la discrimination au travail et parfois la syndicalisation » (Guillaume, 2018 : 13-14). Toutefois, prendre en considération les rapports de genre implique tant les femmes que les hommes; le rapport construit entre femmes et hommes.

The point is that gender is also about men. That as long as only women are gendered they will be kept in the position as the second, as those who are deviant, while men will not be men, but the normal (Hansen, 2002 : 203).

Le second argument fait référence à la **suprématie du concept de classe**. L'étude des relations industrielles a été réduite au conflit irréductible entre deux classes sociales : les employeurs et les travailleur.e.s (Holgate et coll., 2006 : 325).

Class is the principal concept used within sociology to theorize social inequality and it is the dominant theoretical influence within industrial relations (Kirton, 2006b : 1).

De cette manière, le concept des rapports de genre a été mis en périphérie dans les recherches en relations industrielles comparativement au concept de classe. La compréhension du rapport de classe - rapport capital/travail - est bénéfique dans l'analyse du marché du travail et des organisations syndicales puisqu'il permet de réfléchir « [...] about how and why people come to be in particular occupations and how and why they come to join and participate in union » (Kirton, 2006b : 1). N'oublions pas que les syndicats se sont édifiés afin de défendre les travailleur.e.s de l'arbitraire des employeurs et de l'État. Comme le mentionnent Peetz et Murray (2017 : 245) : « class matters—a lot ». Néanmoins, un point d'ancrage sur le concept de classe parvient à signifier une définition des expériences des travailleur.e.s selon des termes simplement économiques et « [...] fail to undercover the myriad of social processes that position workers in the labour market and the workplace » (Holgate et coll., 2006 : 325).

Les inégalités vécues par les femmes au leadership syndical se définissent par l'articulation de multiples processus sociaux. Les différents systèmes sociaux se reproduisent, se reconfigurent et se transforment en interaction les uns avec les autres. Par le fait même, les rapports de genre et la classe doivent plutôt être pensés comme des rapports sociaux en articulation, entre eux, et avec d'autres systèmes d'oppression³⁸.

Enfin, l'invisibilité et la marginalité des rapports de genre s'expliquent aussi par le fait que les relations industrielles se sont développées dans le militantisme ouvrier d'après-guerre en accordant une **préoccupation particulière aux acteur.trice.s** (les dirigeants et leurs représentants dans une fonction de contrôle, les travailleur.e.s et leurs organisations ainsi que les institutions publiques spécialisées) **au détriment des processus sociaux** (Kirton et Healy, 2013a : 3). Par exemple, l'approche systémique de Dunlop, qui présente les relations industrielles comme un sous-système social et qui fut la théorie la plus utilisée des trente glorieuses (1950-1980) afin d'analyser les relations industrielles, considère « [...] all other dimensions of power, most notably gender and race, are disregarded or dismissed as eternal to the 'system' » (Forrest, 1993b : 419). Le

³⁸ Les autres rapports d'oppression qui traversent la société sont, par exemple, l'âge, la capacité (situations de handicap, la sexualité, la religion, etc.). Le concept d'intersectionnalité, pour signifier l'interaction de ces rapports sociaux, est expliqué au point 2.3.2 de la thèse.

genre ainsi que tout ce qui se réfère à la sphère privée sont considérés comme en dehors des frontières des relations industrielles.

Paid work that is done in the public sphere is part of the industrial relations system while unpaid, domestic labour is not (Forrest, 1993b : 419).

Les trois faiblesses, adressées au champ des relations industrielles, mettent en avant-scène la construction de l'invisibilité et de la marginalité des rapports de genre en relations industrielles et expliquent une certaine « crise des relations industrielles » (Giles et Murray, 1996 : 71). Dans le but de redéfinir ce champ d'études, l'approche de l'économie politique critique a émergé au cours des années 1980 (Giles et Murray, 1996 : 73). Voyons pourquoi l'économie politique critique est une théorie intéressante des relations industrielles, mais insuffisante pour répondre à notre question de recherche.

Le cadre pluraliste, contrairement au paradigme unitariste, repose sur le postulat qu'au sein de la société capitaliste, il y a l'existence d'une diversité d'intérêts socio-économiques nécessitant des mécanismes régulateurs tel que le syndicalisme. À la différence des pluralistes, l'approche d'économie politique critique ou matérialiste soutient que le conflit dans la relation d'emploi est certes dans la répartition du travail, mais ce qui en est la cause première c'est le travail lui-même. Le conflit est dans l'organisation matérialiste du travail. Le matérialisme, c'est l'étude des bases matérielles du conflit : « the term materialism serves to stress the material, as opposed to the contingent, bases of workplace conflict, and also to indicate that these bases differ in different modes of production » (Edwards, 1986 : 86). La théorie part du postulat qu'il y a une divergence irréductible des intérêts entre capital et travail dans la relation d'emploi. La classe des travailleur.e.s est subordonnée à la classe des dirigeant.e.s, laissant ainsi place à une relation de domination de la part de ces dernier.ère.s (Giles et Murray, 1996). Autrement dit, il y a dans le processus de travail un conflit irréductible entre deux classes sociales : ceux.celles qui commandent le travail et ceux.celles qui l'exécutent. Nous pouvons temporairement trouver des compromis, mais nous ne pouvons pas éviter les conflits. Le mot conflit est polysémique et en raison de l'ambiguïté du terme, son nom catégoriel est l'antagonisme structuré : « the term structured antagonism will be used to refer to the most basic level of conflict » (Edwards, 1986 : 5).

D'où vient l'antagonisme structuré? L'économie politique critique soutient que les relations industrielles touchent à tous les aspects de la relation d'emploi. Ainsi, les relations industrielles sont l'étude des rapports sociaux de production (Giles et Murray, 1996 : 82). Les rapports sociaux de production reflètent et reproduisent un antagonisme structuré des intérêts entre capital et travail (Hyman, 1979 : 423). Autrement dit, « there is a structured antagonism in all work organizations in which workers' ability to work is deployed in the creation of a

surplus that goes to another group » (Edwards, 1986 : 5). Cet antagonisme structuré va être le trait dominant de la réalité du travail en raison de la spécificité du travail humain qui est le surplus. Le surplus va entraîner un conflit sur l'appropriation de ce surplus. C'est là que se trouve l'antagonisme structuré. Le conflit existera tant qu'il y aura du travail. C'est une différence avec Marx puisque pour ce dernier, nous pouvons nous libérer du conflit par une société communiste. Les tenants de l'approche matérialiste ne sont pas de cet avis. Ils soutiennent que peu importe les sociétés, il y aura toujours le conflit. L'antagonisme structuré, c'est la structure cachée dans toute relation d'emploi. Nous ne retrouvons pas seulement l'antagonisme structuré dans le capitalisme, mais dans toutes les situations d'emploi où il y a exploitation : « to any system of production that is exploitive » (Edwards, 1986 : 5). Une relation basée sur l'exploitation c'est premièrement lorsque le surplus créé appartient à l'employeur : « the production and appropriation of surplus is organized in ways which are not under effective control of the producers » (Edwards, 1986 : 5). Deuxièmement, c'est de travailler sous le contrôle d'une autre personne : « the subjection of workers to the authority of management » (Edwards, 1986 : 5). L'économie politique critique est donc utile dans la recherche de stratégies de renouveau syndical puisqu'elle reconnaît que les syndicats représentent une force nécessaire en raison de la nature asymétrique de la relation d'emploi.

L'économie politique critique conduit à un élargissement de la définition des relations industrielles comme champ d'études en mettant au cœur de ses préoccupations des rapports sociaux inégalitaires (Giles et Murray, 1996 : 83-84). Les fervents de l'économie politique critique en relations industrielles considèrent certes qu'il faut procéder à « [...] l'analyse des rapports sociaux plus larges [...] » (Giles et Murray, 1996 : 84), mais la lutte de classe et la propriété des moyens de production est désignée comme la lutte principale. Les rapports de genre sont subordonnés aux rapports de classe. Autrement dit, l'économie politique critique n'ignore pas les rapports sociaux inégalitaires, mais entrevoit les rapports de genre comme secondaires. Cela suppose l'existence d'une *domination fondamentale*, pour reprendre les propos de Blige (2010 : 51), d'où découleraient d'autres formes de domination; voire la présence d'une hiérarchie des rapports de pouvoir. Les rapports de classe avant les rapports de genre.

Nous avons tenté de démontrer que les travaux fondateurs des relations industrielles ne permettent pas de rendre compte de la spécificité des expériences des femmes. Ces différentes lacunes posent la nécessité d'intégrer un regard théorique et analytique féministe à notre thèse afin d'incorporer une réflexion tenant compte des rapports de genre dans l'étude des relations industrielles. La perspective féministe permet de mettre en lumière le fait que le savoir scientifique des relations industrielles « [...] repose sur des préoccupations, des postulats, des concepts et des modèles théoriques élaborés à partir d'un point de vue masculin sur le monde, qui invisibilise les femmes comme sujets sociaux et historiques et qui naturalise les rapports de division et de

hiérarchisation fondés sur le sexe » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 62-63). Notre intention était de mettre de l'avant que les travaux fondateurs des relations industrielles ne permettent pas de rendre compte des expériences des femmes, lesquelles sont marquées par les rapports de genre. Les approches théoriques classiques du champ des relations industrielles ne sont pas désuètes et à jeter aux oubliettes. Néanmoins, nous devons aller vers un renouvellement de ce champ d'études. Nous devons dépasser la pensée orthodoxe - les courants dominants - afin que les syndicats puissent s'adapter aux nouvelles réalités de la relation d'emploi et, ultimement, combler le déficit démocratique de genre. L'analyse des rapports de genre, par le biais d'une perspective féministe, est considérée comme une voie de renouvellement des théories en relations industrielles et c'est le chemin que nous empruntons.

2.2 Perspective féministe

Le champ traditionnel des relations industrielles a une certaine difficulté à intégrer d'autres perspectives et d'autres contributions théoriques. Il ne s'agit pas de créer une théorie autonome des relations industrielles, mais de contribuer pleinement au rayonnement de ce champ de recherche par le biais de diverses sources disciplinaires : « [...] the theories that are addressed to the world of work cannot be described as theories of industrial relations and are not intended as such » (Hyman, 2004 : 287). Edwards (2005 : 277) fait remarquer que les relations industrielles peuvent apprendre des autres disciplines dans les sciences sociales et vice-versa : « This is not just a question of using IR to 'solve' puzzles for the disciplines, for such intellectual arrogance may seem presumptuous. It is a matter of contributing to debates while also taking from the disciplines new themes from which IR can learn ». De cette manière, l'apport des théories et des savoirs féministes est, à notre sens, très riche pour explorer le déficit de démocratie de genre au sein des organisations syndicales.

Le féminisme est en constante évolution et son avenir « [...] ne passe pas par l'unisson, mais par la polyphonie » (Lamoureux, 2016 : 16). Le féminisme « [...] is neither a unified nor a singular theory » (Gottfried, 2006 : 121) et ce n'est pas non plus « [...] a unitary set of beliefs and values [...] » (Kirtton et Healy, 2012a : 983). Ollivier et Tremblay (2000 : 26) affirment que « [...] le féminisme est traversé par une pléthore d'idées et de courants, il se préoccupe d'une foule de thématiques, il est animé d'un large éventail d'analyses et de stratégies, il est habité par des femmes (parfois des hommes) dont les expériences de vie varient grandement ». Il serait ainsi plus juste de parler de « féminismes » (Lamoureux, 2016). Il ne s'agit pas d'un mouvement unifié et il n'y a pas qu'un seul angle d'analyse féministe même si les différents courants de pensée du féminisme « [...] cherchent à comprendre pourquoi et comment les femmes occupent une position subordonnée dans la société » (Toupin,

1997 : 3). Dans le même sens, Gamble (2001 : 199) soutient que le féminisme peut généralement se définir comme :

One who holds the view that women are less valued than men in societies that categorise men and women into differing cultural or economic spheres. A feminist also insists that these inequalities are not fixed or determined, but that women themselves can change the social, economic and political order through collective action. Thus the feminist purpose is an active desire to change women's position in society.

La perspective féministe n'est donc pas une théorie unique. Ainsi, il semble cohérent d'aborder, de façon sommaire, la diversité des courants féministes et, particulièrement, ceux-ci : féminisme égalitaire, marxisme féministe, féminisme postcolonial, féminisme queer, féminisme écologiste ainsi que féminisme radical.

2.2.1 Diversité des perspectives féministes

Cette section pose un bref regard sur la pluralité des courants féministes afin de les identifier, d'en saisir les orientations particulières et de distinguer les différences et les ressemblances entre chacun d'eux. Tous les courants féministes présentés ne sont pas hermétiques, ils « [...] se côtoient, s'influencent mutuellement, se complètent, voire s'inter-pénètrent [...] » (Descarries-Bélanger et Roy, 1988 : 25). Ils s'alimentent les uns des autres.

Chaque courant de pensée analyse les causes des discriminations ou des atteintes aux droits des femmes par un prisme différent, qui fera émerger des champs de lutte et des revendications diversifiées, mais, plus souvent qu'autrement, complémentaires (Surprenant, 2015 : 38).

De manière succincte, nous survolerons : le féminisme égalitaire, le marxisme féministe, le féminisme postcolonial, le féminisme queer, le féminisme écologiste ainsi que le féminisme radical. Les différentes perspectives féministes ne sont pas présentées en ordre chronologique par rapport à leur période d'émergence, mais de manière à terminer la présentation avec celle dans laquelle la thèse s'inscrit. Précisons, également, que d'autres courants féministes - autres que ceux présentés - ont émergé au fil des ans et qu'il continuera toujours d'en apparaître. Ceci étant dit, la diversité des courants féministes démontre l'effort d'éloignement de toute « [...] tentation dogmatique et illustre bien toute la complexité, les tâtonnements, la richesse de la contribution des femmes à l'élaboration non seulement d'une nouvelle théorie explicative de notre

fonctionnement social, mais plus concrètement d'un nouveau projet de société » (Descarries-Bélanger et Roy, 1988 : 26).

Le féminisme égalitaire porte aussi le nom de « réformiste », « libéral », « doux », « modéré » ou « émancipateur ». Ce courant revendique l'égalité de droit et de fait entre les femmes et les hommes. Pour y parvenir, il cherche à abolir, par des actions ciblées (organisations de masse, lobbys, etc.), les conditions discriminatoires vécues par les femmes (lois, accès, rôles et socialisation). Il ne cherche pas à renverser le patriarcat³⁹, mais « [...] préconise l'adoption de mesures d'adaptation et d'accommodement aux structures sociales existantes dans une recherche d'égalité des "chances" avec les hommes » (Descarries-Bélanger et Roy, 1988 : 7). Toupin (1997 : 7) précise que selon les féministes de ce courant, « [...] l'égalité complète permettrait aux femmes de participer pleinement à la société, sur un pied d'égalité avec les hommes ». C'est donc un courant « [...] qui est plus tourné vers l'action que vers la théorie » (Surprenant, 2015 : 39).

Le marxisme féministe est situé comme étant en périphérie du mouvement des femmes puisqu'il refuse toute place centrale à la lutte des femmes (Descarries-Bélanger et Roy, 1988 : 17-20). Le courant est basé sur les rapports de production et la participation des femmes au marché du travail. En raison de son allégeance marxiste orthodoxe, le capitalisme prime sur le patriarcat : sans profit, le patriarcat - le pouvoir des hommes - est voué à disparaître. C'est la fin - la disparition, le renversement - du capitalisme qui permettra de mettre fin aux inégalités entre les femmes et les hommes. Autrement dit, le problème de la subordination des femmes est dû au système économique. Le patriarcat « [...] apparaît donc comme un simple produit du capitalisme [...] » (Toupin, 1997 : 10). Par ailleurs, ce courant omet le travail domestique car celui-ci n'est pas productif. Il « [...] n'est pas producteur de plus-value [...] » (Descarries-Bélanger et Roy, 1988 : 17). Ceci est contraire au féminisme matérialiste, lequel nous verrons à la fin de cette section.

Le féminisme postcolonial s'est développé sur la critique et la remise en question du féminisme blanc et occidental. Il lui reproche d'avoir présenté les femmes comme un bloc homogène - de parler au nom de toutes les femmes - sous le prétexte que les femmes ne vivent pas l'oppression de manière similaire, de façon universelle. Il s'agit d'un courant où se retrouvent plusieurs féminismes (noir⁴⁰, chicana, arabe, autochtone, etc.) et où les expériences de racisme, de colonisation, d'esclavage sont le noyau - le centre - des analyses. Les féministes postcoloniales posent la question de « qui parle pour qui, et à qui » dans le but de dénoncer

³⁹ Le patriarcat représente « [...] une formation sociale où les hommes détiennent le pouvoir, ou encore, plus simplement : le pouvoir des hommes » (Kergoat, 2000 : 141).

⁴⁰ Le féminisme noir (afro-américain ou Black feminism) a conduit, entre autres, à l'élaboration du concept d'intersectionnalité, lequel nous discuterons au point 2.3.2 de la thèse.

l'universalisme ethnocentrique et les tendances orientalistes de la pensée féministe occidentale. L'un des textes fondateurs de ce courant est celui de Mohanty (2009). Dans cet écrit, l'auteure cherche à déconstruire l'image de « la femme du Tiers-Monde », image créée par les féministes occidentales. Le féminisme postcolonial cherche donc à « [...] embrasser la totalité de l'expérience des femmes » (Hooks, 2017 : 22).

Le courant queer repose, entre autres, sur le refus de l'hétérosexualité normative et il se situe dans le postmodernisme. Le postmodernisme est un courant idéologique rejetant les pratiques traditionnelles essentialistes (c'est plutôt le contact avec l'environnement qui forme le genre), les conceptions binaires (hommes/femmes, hétérosexualité/homosexualité, féminité/masculinité, etc.) et les théories universalisantes qui recherchent l'unique vérité pour comprendre la société. Le genre est au cœur des analyses des féministes postmodernes et, selon leur conception, le genre est construit socialement, fluide, situé et multiple. Autrement dit, le genre n'est pas fixe ni immuable, mais plutôt multiple, flou et changeant « [...] à travers les parcours individuels, les époques et les cultures » (Surprenant, 2015 : 42). L'auteure centrale du postmodernisme est Judith Butler et son ouvrage « *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity* » de 1990, traduit en français en 2005, est l'un des textes fondateurs de la théorie queer. Avec cet ouvrage, elle a voulu ouvrir « [...] le champ des possibles en matière de genre [...] » (Butler, 2005 : 26). Finalement, le courant queer milite pour la reconnaissance et les droits des personnes s'identifiant comme LGBTQ2+⁴¹.

Le féminisme écologiste ou écoféminisme interroge les liens entre les conditions de vie des femmes et la préservation de la nature. Il lutte contre les systèmes patriarcal et capitaliste, lesquels détruisent l'environnement et oppressent les femmes. « Ce courant de pensée souhaite l'abolition du système économique mondial actuel basé sur l'appropriation et l'exploitation des femmes (travail de production et de reproduction) et l'exploitation sans limite des ressources naturelles au nom du profit, en exacerbant les inégalités entre les riches et les pauvres, entre les femmes et les hommes et entre les peuples » (Surprenant, 2015 : 42). L'écoféminisme est un courant de pensée qui, depuis les années 2000, guide de plus en plus les mouvements féministes à travers le monde.

Le féminisme radical s'est formé, quant à lui, au contact des mouvements de gauche (ouvriers, étudiants, droits civiques, etc.) et s'est diversifié au fil du temps. Plusieurs tendances sont observées dans ce courant : féminisme de la spécificité, féminisme lesbien et féminisme matérialiste. Bien que différentes, ces « [...] trois tendances radicales convergent dans leur dénonciation de la société patriarcale, dans leur refus d'expliquer l'infériorisation

⁴¹ LGBTQ2+ est un acronyme qui signifie Lesbiennes, Gais, Bisexuels, Transgenres, en Questionnement et Bispirituels.

des femmes par des arguments d'ordre naturel ou biologique et dans la primauté qu'elles accordent aux luttes des femmes » (Descarries-Bélanger et Roy, 1988 : 9). Le terme radical signifie « à la racine » (Toupin, 1997 : 11). De cette manière, ce féminisme préconise, entre autres, l'abolition du patriarcat, système d'oppression et de domination des femmes par les hommes. Il cherche à comprendre et à déconstruire le patriarcat. La première tendance est le féminisme radical de la spécificité. Ce courant s'intéresse « [...] aux conditions concrètes de la vie des femmes et plus spécifiquement aux questions des rapports au corps, à l'amour et à la maternité-institution » (Descarries-Bélanger et Roy, 1988 : 13). La seconde tendance est le féminisme radical lesbien où « [...] l'hétérosexualité constitue la source par excellence de la domination des femmes par les hommes » (Descarries-Bélanger et Roy, 1988 : 13). Le courant qui nous intéresse plus particulièrement pour la thèse est la troisième tendance, c'est-à-dire le féminisme matérialiste.

Sur cette toile de fond et compte tenu de la diversité inhérente au féminisme, nous précisons que la réflexion de notre thèse repose sur la perspective féministe matérialiste. Dans la prochaine section, nous présentons ce courant féministe et nous élaborons sur les réflexions entourant la justification de ce choix.

2.2.2 Perspective féministe matérialiste

Le féminisme matérialiste a été revendiqué pour la première fois dans « *Pour un féminisme matérialiste* » de Christine Delphy (1998 [1975] : 271-282). Par la suite, comme courant théorique et politique de la pensée féministe, il a inspiré, pour n'en nommer que quelques-unes, la plume de Colette Guillaumin (1992), Nicole-Claude Mathieu (1991) et Paola Tabet (1998).

Sans prendre en compte tout l'éventail des travaux - parfois divisés - de ce courant, nous situons cette thèse dans une posture féministe matérialiste dans la mesure où nous considérons que la problématique du déficit de démocratie de genre dépasse les frontières généralement établies entre la sphère publique (productive) et la sphère privée (reproductive). Le travail dans la sphère privée - considérée comme celle des femmes - a largement été ignoré par les études fondatrices du champ des relations industrielles : « [...] traditional IR studies of work often focus upon the workplace and the economic aspects of the employment relationship » (Holgate et coll., 2006 : 312).

Le fondement des inégalités de genre au leadership syndical repose sur la manière dont la vie est matériellement organisée. En ce sens, le féminisme matérialiste postule une base matérielle à l'oppression patriarcale : le travail. Si nous voulons nous efforcer de comprendre les inégalités de genre au leadership syndical, nous devons

dépasser les frontières généralement établies entre la sphère privée et la sphère publique. Sans la prise en compte de la contribution des femmes dans la sphère privée, nous ne pouvons pas saisir leur expérience spécifique dans le mouvement syndical et comprendre entièrement le déficit de démocratie de genre. Le travail est ici appréhendé comme « [...] l'activité des individu-e-s réel-le-s qui, en produisant leurs propres moyens d'existence, produisent aussi ce qu'ils et elles sont et nouent des rapports déterminés de production » (Galerand et Kergoat, 2013 : 48).

Une telle approche reconnaît que les femmes ne vivent pas une expérience différente des hommes au sein des organisations syndicales à cause d'impératifs biologiques. Cette expérience singulière est plutôt façonnée, entre autres, en raison de leur travail, de leurs responsabilités familiales et domestiques, du sexisme et de la discrimination omniprésente dans la société.

Édifier notre recherche sur un cadre féministe matérialiste permet également d'éviter les écueils de la position essentialiste⁴² des différences entre les femmes et les hommes dans les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical tout comme dans l'exercice de ce leadership.

Such an approach assumes that women's experiences are socially constituted, that is, grounded in and emerging from the material experiences of their lives rather than from any narrow biological imperatives (Briskin, 2006b : 361).

Tout bien considéré, la perspective féministe matérialiste permet de ne pas renforcer la discrimination et d'exacerber les stéréotypes envers les femmes.

Dans la partie qui suit, les rapports de genre seront abordés afin d'expliquer que selon notre conception, les différences entre les femmes et les hommes sont socialement construites puisque le genre est « [...] a social relation and not the property of a person » (Briskin, 2006b: 362).

⁴² L'essentialisme est d'assigner à chaque catégorie de sexe des traits, des comportements, des attitudes, etc. qui leur seraient propres par nature. Wajcman (1998 : 15) parle de l'essentialisme comme « [...] the assertion of fixed, unified and opposed female and male natures [...] ».

2.3 Rapports de genre

La définition du concept de « genre », au sens où nous l'entendons, est le résultat d'un processus historique qui remonte aux années 1970. En prenant appui sur cet héritage et sans négliger les travaux récents, il est possible de mettre en avant-scène six dimensions analytiques essentielles au concept de genre.

Premièrement, le genre est **une construction sociale**. Au moins jusqu'aux années 1960, les femmes étaient surtout étudiées comme une catégorie naturelle - biologique - (le problème de la femme, la condition de la femme, etc.) et non comme une catégorie sociale. L'invocation de la nature n'est pas considérée dans notre conception des différences entre les femmes et les hommes. Ces derniers - les femmes et les hommes - sont des groupes sociaux (Delphy, 1998 [1975] : 23). Leurs différences sont donc le produit d'une construction sociale. Deuxièmement, le genre est **un système social**. Le genre constitue « [...] une logique d'organisation du social qui forme un système [...] » (Daune-Richard et Devreux, 1992 : 10). Les catégories de sexe sont ainsi socialement construites dans leurs rapports réciproques de sorte que les inégalités entre les femmes et les hommes sont relationnelles. La réflexion autour du déficit de démocratie de genre dans les organisations syndicales ne peut se faire sans étudier les femmes comme partie d'un système comprenant aussi les hommes. Autrement dit, les deux catégories de sexe ne peuvent « [...] être étudiées isolément [...] » (Mathieu, 1991 : 37) puisque « La situation de la catégorie "femmes" ne peut être saisie que par référence à la catégorie "hommes" » (Tahon, 2003 : 1). Troisièmement, il s'agit d'un **rapport de pouvoir**. Les relations sociales entre les femmes et les hommes sont appréhendées comme un rapport de pouvoir. Il existe un rapport hiérarchique entre les catégories de sexe qui accorde une position dominante aux hommes (Kergoat, 2000 : 40). Quatrièmement, le genre a une **dimension transversale**. La transversalité du genre implique qu'il « [...] opère dans tous les domaines du social [...] » (Daune-Richard et Devreux, 1992 : 12). Il « [...] est présent à la fois dans la sphère publique et dans la sphère privée [...] » (Tahon, 2003 : 42). Les organisations syndicales, notre espace de recherche, sont ainsi saisies par le genre : « trade unions [...] cannot be treated as gender-neutral » (Wajcman, 2000 : 183). Cinquièmement, le genre est un **rapport historique**. Les rapports de genre sont dynamiques. Ils peuvent, tout en maintenant l'écart entre les catégories de sexe, se transformer et évoluer tant dans le temps que dans l'espace (Kergoat, 2000, 2012). Finalement, le genre est **imbriqué dans d'autres rapports sociaux**⁴³. Les femmes et les hommes sont organisés par d'autres rapports sociaux (la classe, la race, l'ethnicité, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, etc.) (Bilge, 2009). Les femmes et les hommes peuvent vivre les effets

⁴³ L'imbrication des rapports sociaux fait référence au concept d'intersectionnalité et nous y reviendrons au point 2.3.2 de la thèse.

combinés de divers rapports sociaux provoquant ainsi l'existence de différences au sein même des catégories sociales.

Le genre, tel que nous venons de le définir, représente ainsi un système social entre les catégories de sexe qui est dynamique et transversal, qui hiérarchise les femmes et les hommes et qui est imbriqué dans d'autres rapports sociaux. Parler de genre cause néanmoins problème. Scott (2009 : 9) démontre qu'à partir du milieu des années 90, le terme « genre » a perdu sa dimension critique. Utilisé internationalement, à plusieurs saveurs et même comme une variable synonyme de sexe, l'utilisation critique du genre s'est estompée. Nous préférons ainsi parler de « rapports de genre » ou de ce que les féministes matérialistes françaises ont appelé « rapports sociaux de sexe »⁴⁴ afin de mettre au premier plan l'interaction sociale et de ne pas figer les catégories de sexe.

Les rapports sociaux sont invisibles. Afin de pouvoir comprendre et observer les rapports de genre, il faut s'intéresser à la division sexuelle du travail puisque les rapports de genre s'expriment à travers elle. La division sexuelle du travail a ainsi « le statut d'*enjeu* » (Kergoat, 2000 : 40) des rapports de genre.

2.3.1 Division sexuelle du travail

L'enjeu principal des rapports de genre est le travail. Plus précisément, le partage du travail entre les catégories de sexe se caractérise par :

L'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive et des femmes à la sphère reproductive ainsi que, simultanément, la captation par les hommes des fonctions à forte valeur sociale ajoutée (politiques, religieuses, militaires, etc.) (Kergoat, 2000 : 36).

Le concept de la division sexuelle du travail s'articule autour de deux principes organisateurs stables : de séparation et de hiérarchie. Le principe de séparation, symbolisant le phénomène du *mur de verre*, consiste à dire qu'il y a des métiers d'hommes et des métiers de femmes (ainsi, concentration des femmes dans un nombre restreint de métiers) tandis que le principe de hiérarchie accorde une valeur plus élevée aux métiers d'hommes qu'aux métiers de femmes (ainsi, espace de pouvoir détenu par les hommes dans les organisations économiques) (Kergoat, 2000 : 36). Le principe de hiérarchie désigne le phénomène du *plafond de verre* et

⁴⁴ Nous entendons « rapports de genre » comme un synonyme de « rapports sociaux de sexe ». Kergoat (2012 : 225) précise que « "Rapports sociaux de sexe" renvoie à une terminologie spécifiquement française ».

représente « [...] l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles » (Laufer, 2005 : 31). Eagly et Carli (2007) utilisent plutôt la métaphore du *labyrinthe* pour décrire le principe de hiérarchie. Cette image décrirait mieux la complexité du parcours des femmes au sein des différentes hiérarchies. Ces deux principes organisateurs (de séparation et de hiérarchie) se retrouvent dans « [...] toutes les sociétés connues et sont légitimés par l'idéologie naturaliste [...] » (Kergoat, 2005 : 98). Néanmoins, la division sexuelle du travail n'est pas « [...] une donnée rigide et immuable [...] » (Kergoat, 2000 : 36). Il s'agit d'un processus dynamique en ce sens que les modalités et les formes concrètes de la division du travail entre les catégories sexe « [...] varient fortement dans le temps et dans l'espace comme l'ont abondamment démontré ethnologues et historien(ne)s. Ce qui est stable, ce ne sont pas les situations (elles évoluent constamment), mais l'écart entre les groupes de sexe » (Kergoat, 2005 : 98). La division sexuelle du travail, malgré sa mouvance, permet de réfléchir aux processus qui causent l'inégalité entre les femmes et les hommes et qui permettent le maintien des principes de séparation et de hiérarchie.

Problématiser en termes de division sexuelle du travail ne renvoie donc pas à une pensée déterministe; au contraire, il s'agit de penser la dialectique entre invariants et variations, car si cette démarche suppose de débusquer les phénomènes de reproduction sociale, elle implique simultanément d'étudier les déplacements et ruptures de celle-ci ainsi que l'émergence de nouvelles configurations pouvant tendanciellement remettre en cause l'existence même de cette division (Kergoat, 2000 : 36-37).

Le concept de la division sexuelle du travail s'insère dans l'espace précis que sont les syndicats puisque les rapports de genre imprègnent « [...] en profondeur tous les mouvements sociaux, et [...] cette considération doit toujours être présente quand on les analyse » (Kergoat et coll., 1992 : 115 et 122). Les études menées sur les rapports de genre et les mobilisations collectives, notamment celle de Kergoat et ses collègues (1992), ont mis en évidence que la notion de « division sexuelle du travail » se transfère sous la notion de « division sexuée du travail militant ». La division sexuée du travail militant assignerait aux hommes les postes les plus visibles et les tâches les plus valorisées en provoquant ainsi une marginalisation des femmes au sein des structures syndicales et une invisibilisation de leur participation.

La division sexuelle du travail nous apparaît incontournable pour comprendre la dynamique des rapports de genre qui s'opère à l'intérieur des syndicats et qui crée un déficit de démocratie de genre. Toutefois, il faut penser les rapports de genre en interaction avec d'autres rapports sociaux pour saisir la complexité de notre objet de recherche.

2.3.2 Intersectionnalité

À la fin des années 1980, Kimberlé Williams Crenshaw, juriste féministe afro-américaine issue du courant postcolonial, a formulé et élaboré le concept d'intersectionnalité (McBride et coll., 2014). Ce concept suscite un intérêt croissant chez les chercheuses féministes en relations industrielles (Bradley et Healy, 2008; Briskin, 2006b, 2008; Hansen et Ledwith, 2012; Healy et coll., 2011; Holgate et coll., 2006; McBride et coll., 2009, 2014). Nous considérons l'intersectionnalité comme une approche complémentaire à la perspective féministe matérialiste afin de prendre en compte le fait que les rapports de genre sont imbriqués dans d'autres rapports de pouvoir (basés sur - sans y être limités - la classe, la race, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap) qui peuvent façonner et structurer la vie des femmes et des hommes ainsi que leurs expériences dans les organisations syndicales. Adopter une approche intersectionnelle permet de réfléchir aux multiples facteurs identitaires. En effet, si nous voulons combler le déficit de démocratie de genre au sein des syndicats, il importe de comprendre que la vie des dirigeant.e.s syndicaux peut être façonnée par l'interaction de plusieurs rapports de pouvoir et que cette interaction module les expériences, les perceptions et les points de vue au leadership syndical.

L'intersectionnalité des oppressions pose la nécessité de ne plus penser les rapports sociaux en silos clos et hiérarchisés (Bilge, 2009 : 70). Le fait de définir une lutte prioritaire - par exemple le rapport de classe dominant en relations industrielles - empêche, à notre sens, de bien comprendre le fonctionnement des différents systèmes d'oppression puisque ces derniers « [...] sont imbriqués et se renforcent en interaction les uns les autres [...] » (Surprenant, 2015 : 154). Il devient impossible de connaître *a priori* la configuration réelle des systèmes sociaux, ce qui représente le dépassement d'une posture moniste de domination sociale⁴⁵ observable dans le champ des relations industrielles.

Ceci étant dit, nous nous intéressons analytiquement au concept des rapports de genre sans que cela implique l'effacement des autres rapports de domination - partout et en tout temps - derrière ce dernier. Il ne s'agit pas de niveler ou de cloisonner les inégalités sociales, mais plutôt de voir comment les rapports de genre interagissent avec les autres rapports de pouvoir. L'interaction des systèmes d'oppression implique de regarder comment - dans certaines situations, certains contextes ou à certains niveaux hiérarchiques - il peut y avoir une forme de domination sociale qui est prédominante par rapport aux autres, sans pour autant que les autres

⁴⁵ Selon Bilge (2010 : 51), « [...] le monisme renvoie à un rapport au monde univoque, à une conception postulant l'existence d'une *domination fondamentale* dont découleraient les autres dominations, mineures celles-là, et dont les structures seraient modelées par la première. Dans l'approche moniste, il n'est pas tant question de nier l'existence d'autres rapports de domination, que de les subordonner au rapport fondamental, au rapport qui compte [...] ».

rappports sociaux soient absents. Par exemple, le fait d'être jeune et femme freine peut-être la prise de responsabilité syndicale au bas de la hiérarchie syndicale tandis qu'à un niveau hiérarchique plus haut, être femme et âgée occasionne peut-être, au contraire, une prise de pouvoir.

En plus de prendre en considération l'imbrication dynamique des rapports de pouvoir, l'intersectionnalité permet de ne pas négliger la diversité à l'intérieur même des groupes sociaux (femmes/hommes) et de reconnaître « [...] the limits of generalizability of the male or the female experience » (McBride et coll., 2014 : 5). Au sein des organisations syndicales, la situation de certaines femmes et de certains hommes ne représentent pas la situation de toutes les femmes et de tous les hommes (Dorlin, 2008 : 85). L'intersectionnalité est ainsi une lentille analytique qui apporte une compréhension plus précise de notre objet de recherche et qui enrichit notre connaissance des mécanismes reproducteur d'inégalités.

Après avoir conceptualisé les rapports de genre, en portant attention à la division sexuelle du travail et à l'intersectionnalité, la partie suivante est consacrée au concept de leadership.

2.4 Leadership

Le leadership est un concept qui ne date pas d'hier et qui est autant en vogue que complexe. Il est qualifié de « [...] one of the most observed and least understood phenomena on earth » (Burns, 1978 : 2).

Bien que le leadership fait couler beaucoup d'encre auprès de la communauté académique et scientifique, la définition de ce concept ne fait pas encore consensus (Northouse, 2013a). Il n'y a pas de définition unique ou absolue rattachée au leadership. Néanmoins, en matière de recherche sur le leadership, la théorie du leadership transactionnel et transformationnel est populaire et prédominante.

Dans son ouvrage populaire intitulé « *Leadership* », Burns (1978) a été le premier à proposer clairement deux styles fondamentaux de leadership : le leadership transactionnel⁴⁶ et le leadership transformationnel⁴⁷. Burns (1978) s'est particulièrement intéressé aux grands leaders politiques de son époque en développant le concept de leadership transformationnel, qu'il distingue du concept de leadership transactionnel. Il considère ces deux

⁴⁶ Traduction libre de « Transactional leadership ».

⁴⁷ Traduction libre de « Transforming leadership ».

styles de leadership comme étant mutuellement exclusifs; voire opposés. Nous présentons brièvement ces deux styles de leadership (transactionnel et transformationnel) afin de mieux les comprendre et d'en dégager les différences.

2.4.1 Leadership transactionnel

Le leadership transactionnel est un style classique de leadership en ce sens qu'il s'agit de la forme de relations interpersonnelles la plus courante entre un.e dirigeant.e et ses subordonné.e.s (Burns, 1978 : 4). Les valeurs clés de ce leadership sont l'honnêteté, la responsabilité, la justice et le respect des engagements (Burns, 1978 : 426). Le leadership transactionnel se trouve à être principalement des échanges entre un.e supérieur.e et ses subordonné.e.s : « [...] exchanging one thing for another [...] » (Burns, 1978 : 4). Il s'agit d'un échange du type « donnant-donnant » où les dirigeant.e.s utilisent les récompenses et les promesses de récompenses comme principale source de motivation. Plus particulièrement, le.la dirigeant.e transactionnel développe des échanges de nature économique, politique et psychologique (Burns, 1978 : 19). Au-delà de cette forme de relations interpersonnelles, ce leadership n'est pas « [...] one that binds leader and follower together in a mutual and continuing pursuit of a higher purpose » (Burns, 1978 : 20). Autrement dit, le.la dirigeant.e transactionnel n'incite pas ses subordonné.e.s à en faire davantage pour parvenir à un rendement supérieur. Ce style de leadership, qui préconise avant tout les échanges s'inscrivant dans une logique de transaction, peut néanmoins être observé à plusieurs niveaux et dans tous les types d'organisations (Northouse, 2013b : 186).

2.4.2 Leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est plus complexe que le leadership transactionnel. Il peut être défini comme « [...] a relationship of mutual stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents » (Burns, 1978 : 4). D'après la conception de Burns, le leadership transactionnel favorise le partage du pouvoir et la capacité d'agir puisque la personne qui dirige va s'engager, avec ses subordonné.e.s, dans un processus mutuel d'élévation de leur motivation et de leur moralité.

Le leadership transformationnel est considéré comme étant celui qui « [...] brings in the role of conscious purpose drawn from values » (Burns, 1978 : 142). Le.la supérieur.e a un grand souci d'augmenter le niveau de conscience de ses subordonné.e.s en les amenant à dépasser leurs intérêts et leurs besoins personnels pour un objectif plus grand : « [...] the transforming leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy

higher needs and engages the full person of the follower » (Burns, 1978 : 4). Les valeurs clés de ce leadership sont la liberté, la justice et l'égalité afin d'arriver à une efficacité organisationnelle (Shields, 2010, 2011). Ce type de responsable hiérarchique est attentif aux besoins et aux motivations de ses subordonné.e.s pour les aider à atteindre leur plein potentiel dans l'ultime but de parvenir aux objectifs organisationnels. On peut ainsi définir le leadership transformationnel comme un leadership *engagé* (Burns, 1978 : 20).

2.4.3 Leadership transactionnel et transformationnel : Évolution des styles

Fortement inspiré des travaux du politologue Burns (1978), Bass (1985) a repris la théorie du leadership transactionnel et transformationnel pour l'appliquer à des contextes organisationnels. Contrairement à Burns (1978), Bass (1985) soutient que ces deux styles de leadership (transactionnel et transformationnel) sont complémentaires. Un.e supérieur.e peut faire preuve de l'un ou de l'autre style de leadership ou des deux à la fois.

Des modifications ont été apportées à la théorie du leadership transactionnel et transformationnel afin de mener au développement de la « *full range leadership theory* » qui regroupe trois styles de leadership (transactionnel, transformationnel et laisser-faire) et qui forme un continuum (Northouse, 2013b : 190). Les trois styles de leadership sont représentés par huit dimensions comportementales distinctes (trois transactionnelles, quatre transformationnelles et une laisser-faire) de sorte que les styles de leadership ne sont pas indépendants les uns des autres. Une personne en position d'autorité peut posséder des caractéristiques de chacun d'eux, mais à des degrés différents. L'instrument de mesure mis en place afin de déterminer la fréquence d'apparition de chacune des dimensions comportementales est le « *multifactor leadership questionnaire (MLQ)* ». Les différents comportements de leadership qu'un.e supérieur.e peut adopter sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Le modèle « Full range leadership theory »

Styles de leadership	Dimensions comportementales du leader
Transactionnel	Gestion par exception active Gestion par exception passive Reconnaissance contingente
Transformationnel	Influence idéalisée Motivation inspirationnelle Stimulation intellectuelle Considération individualisée
Laisser-faire	Laisser-faire

Source : Adapté de Bass et Avolio (1994)

Dans ce modèle, Bass (1985) associe deux dimensions au leadership transactionnel. Premièrement, la « gestion par exception active » et la « gestion par exception passive ». La gestion par exception met l'accent sur les erreurs des subordonné.e.s. Elle est active lorsque le.la dirigeant.e surveille continuellement le travail de ses subordonné.e.s et les réprimande lorsque leur performance n'atteint pas les objectifs fixés. La gestion par exception sera passive lorsque la personne en position d'autorité attendra l'aggravation des problèmes avant de corriger la situation. Deuxièmement, la « reconnaissance contingente » est lorsque le.la responsable hiérarchique transmet clairement les objectifs à atteindre afin de récompenser, par la suite, l'employé.e qui effectuera correctement le travail (Bass et coll., 1996; Northouse, 2013b: 195).

Quant au leadership transformationnel, quatre dimensions comportementales y ont été associées : « une influence idéalisée », proche du charisme, qui représente la capacité à être le modèle à suivre aux yeux des subordonné.e.s; une « motivation inspirationnelle » qui se traduit par l'habileté à motiver les subordonné.e.s, d'une part, en donnant un sens à leur travail et, d'autre part, en leur apportant des défis stimulants; une « stimulation intellectuelle » qui désigne la personne qui est capable d'encourager les membres de son équipe à être créatifs et innovateurs et qui les pousse à remettre en question les idées préconçues; une « considération individualisée » qui est la capacité à apporter une attention aux besoins de chacun.e des subordonné.e.s.

Le modèle inclut également l'ajout du leadership laisser-faire. Ce style mène à la plus faible productivité pour les organisations puisque la personne en position d'autorité refuse de prendre des décisions et d'aider à la résolution des problèmes en laissant ces responsabilités aux subordonné.e.s. Il n'y a aucune intervention de sa part si bien qu'il s'agit d'une absence de leadership (Northouse, 2013b : 196).

This leadership style procrastinate, refuse to make decisions, avoid conflicts, and do not involve themselves in the development of their followers (Bass et coll., 1996 : 10).

Dans la partie 2.4, nous avons vu que les réflexions apportées par le domaine des affaires ainsi que les études en management ont joué un rôle clé dans la théorisation du leadership ainsi que dans la compréhension d'un bon leadership (Sinclair, 2007 : 17). Afin de continuer notre réflexion, nous verrons, dans la partie suivante, que les styles de leadership transactionnel, transformationnel et laisser-faire ont été appliqués dans la recherche sur le leadership au sein des organisations syndicales (Clark, 2000).

2.5 Leadership syndical

S'il existe un concept important au sein des organisations, le leadership en est un.

Leaders and leadership are important in all organizations [...] (Kirton et Healy, 2013b : 47).

Le leadership est une composante essentielle de la sphère organisationnelle. Au regard de ce que la littérature nous révèle, les trois styles de leadership (laisser-faire, transactionnel et transformationnel) que nous avons vu précédemment (point 2.4) ont été étudiés dans les syndicats et, plus particulièrement, dans les travaux s'attardant au renouveau syndical.

One particular model, quite widely used, distinguishes among *laissez-faire*, transactional and transformational leadership. Interestingly, this paradigm, originally developed in the 1970s, is used in both management and union renewal literature (Briskin, 2006b : 366).

Par exemple, Clark (2000) a intégré les trois styles de leadership au monde syndical. Ils sont présentés dans le tableau ici-bas.

Tableau 4 : Les styles de leadership au sein des syndicats

Laisser-faire	Transactionnel	Transformationnel
<ul style="list-style-type: none"> • Retarder la prise de décision • Donner peu de rétroaction • Donner peu d'aide dans la gestion des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Échanger des récompenses pour des services • Maintenir le statu quo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une vision • Susciter la fierté • Convaincre les membres de se concentrer sur les intérêts du groupe • Être attentif aux individus • Transformer la culture du groupe

Source: Adapté de (*traduction libre*, Clark, 2000 : 169).

Afin de mieux comprendre leur transposition au sein des organisations syndicales, nous les décrirons sommairement dans les lignes qui suivent. Premièrement, le leadership laisser-faire est décrit comme passif. Une personne abordant ce style de leadership retarde la prise de décision, mise sur l'absence de rétractation et fournit peu d'effort pour aider les membres dans leurs problèmes quotidiens. Clark (2000 : 169) soutient que dans une organisation démocratique comme les syndicats « [...] a leader who consistently employed this approach would probably not remain in office very long ».

Deuxièmement, le leadership transactionnel favorise la stabilité et le statu quo. La personne en position d'autorité parvient à motiver les membres en utilisant des récompenses et des sanctions. Cette forme de leadership est également un processus d'échanges ou de transactions. Un exemple, parmi ceux mentionnés par Clark (2000 : 170), est celui d'un.e responsable syndical.e qui suggère à ses membres de recevoir de meilleurs salaires et de meilleurs gains en échange d'un soutien à la grève. Son succès est lié à sa capacité de susciter l'intérêt personnel de chaque membre : « [...] this type of leader must be skilled in identifying and fulfilling the members' priorities » (Clark, 2000 : 170). Ce style de leadership met l'emphase sur les fonctions traditionnelles des syndicats comme celles reliées à la convention collective et au traitement des griefs (Clark, 2000 : 170).

Finalement, le leadership transformationnel va au-delà des échanges et des transactions avec les membres afin d'accroître leur gain personnel. Il « [...] works to transform the organizational culture, instilling new values and

challenging members to do more than has been asked of them previously » (Clark, 2000 : 170). Cette forme de leadership parvient à faire changer les attitudes des membres afin de reporter leur intérêts personnels « [...] for the good of the group » (Clark, 2000 : 171). Clark (2000 : 171-172) identifie quelques caractéristiques de la personne qui s'identifie à ce style de leadership : elle est un modèle pour les membres; elle a une vision claire de ce que devrait être son syndicat; elle inspire la fierté et la confiance; elle est optimiste, positive et enthousiaste. Selon Clark (2000 : 175), il s'agit du leadership le plus efficace pour les organisations qui sont confrontées à des changements et à des défis importants. Autrement dit, pour les syndicats, il s'agirait du style de leadership le plus efficace afin d'assurer leur pérennité dans un contexte de renouveau syndical.

Après avoir passé en revue les trois styles de leadership, résumons-les brièvement afin d'avoir un aperçu condensé. Le leadership laisser-faire n'apporte pas de direction à suivre et n'engendre pas de répercussions considérables sur les membres. Le leadership transactionnel est le gardien - le défenseur - du statu quo afin de maintenir l'ordre et de concentrer les efforts sur les fonctions syndicales traditionnelles. Le leadership transformationnel vise à défier le statu quo afin d'apporter des changements significatifs au sein des organisations syndicales. Comme nous venons de le décrire, Clark (2000) a appliqué ces trois styles de leadership, issus de la gestion et du management, à la sphère syndicale. Il est possible toutefois d'adresser quelques critiques de cette juxtaposition en plus de reconnaître que Clark (2000) évacue complètement le concept de genre : « [...] gender is entirely absent [...] » (Briskin, 2006b : 367), ce qui est discutabile puisque le leadership syndical est « highly gendered » (Kirton et Healy, 2013b : 47).

Le leadership des dirigeant.e.s syndicaux se distingue de celui des gestionnaires en ce sens qu'il renferme plusieurs particularités. Dans un premier temps, les syndicats se distinguent des entreprises dans la mesure où ils n'ont pas les mêmes intérêts économiques. Ce sont des organisations uniques avec une logique bien précise. Les syndicats négocient des ententes collectives de travail avec la partie patronale en ce sens qu'ils sont sans but lucratif : « non-profit organizations » (Kaminski et Yakura, 2008 : 462). Dans un second temps, Hansen et Ledwith (2012 : 4) affirment :

[...] trade union leadership cannot fully understood and interpreted if we uncritically take over concepts from business and managerial research. Trade union leadership is constructed and executed within a democratic political organization where leaders are usually elected by the membership. These features substantially change the basis, conditions, processes and objectives of leadership.

Les responsables syndicaux sont élu.e.s par les membres. L'organisation syndicale n'a pas de mainmise sur le choix de ses représentant.e.s. Les postes hiérarchiques sont obtenus par le biais d'un processus démocratique; de façon électorale.

This is inevitably shapes the type of leadership that is practiced as well as the type of leaders that members want to see, that members will vote for and whose direction they will support/follow (Kirton et Healy, 2013b : 58).

De plus, les dirigeant.e.s syndicaux ont comme mandat d'assurer la consultation des membres, c'est-à-dire de veiller à la participation des membres dans la prise de décision afin de représenter et de défendre leurs intérêts. Enfin, les responsables syndicaux ont un devoir de juste représentation en vertu de l'article 47.2 du Code du travail. Ils.elles ont l'obligation d'éviter : la mauvaise foi, le comportement arbitraire, la discrimination et la négligence grave. Bien que les styles de leadership provenant de la gestion et du management (laisser-faire, transactionnel et transformationnel) restent pertinents et utiles pour comprendre le leadership syndical, il n'en demeure pas moins que ce dernier a ses propres spécificités.

[...] union leadership *is* distinctive (Pocock et Brown, 2012 : 34).

Les responsables syndicaux exercent leur autorité dans des conditions particulières et selon diverses contraintes qui peuvent venir influencer et moduler l'exercice de leur leadership. Il faut en tenir compte dans la conception du leadership syndical. Après avoir vu les principales critiques adressées aux théories du leadership en fonction de la particularité et de la singularité du leadership syndical, il convient de définir ce concept complexe pour mieux le comprendre et l'étudier.

Les syndicats sont des milieux organisationnels diversifiés, bureaucratiques et hiérarchiques. Dès lors, le leadership syndical « [...] is exercised at multiple levels and locations within the union movement and not simply by the people who are most obviously leaders » (Kirton et Healy, 2013b : 60). Les organisations syndicales ont, selon leur structure organisationnelle, plusieurs niveaux décisionnels (centrale, fédération, régional, local, etc.) et le leadership syndical s'effectue au sein de ces multiples paliers. Conceptualiser le leadership syndical comme étant multiniveau permet d'avoir une vue plus large, mais aussi d'intégrer la contribution des oubliées - les femmes - dans les écrits scientifiques. Autrement dit, traiter du leadership syndical de façon multiniveau oblige à reconnaître que le leadership se manifeste autant dans les strates supérieures qu'inférieures. Cette conception amène à s'intéresser au niveau local des syndicats, lequel est bien souvent laissé dans l'ombre (Kirton et Healy,

2013b : 60) et où les femmes, comme nous l'avons vu au chapitre 2, sont plus nombreuses que dans les autres niveaux hiérarchiques (Briskin, 2011 : 510). Ceci étant dit, notre définition du leadership syndical rejoint celle de Kirton et Healy (2013b : 60), laquelle conçoit le leadership syndical selon une approche multiniveau :

Our approach to union leadership explicitly recognizes that leadership roles in the decentralized democratic union movement exist from the workplace/local lever through regional, divisional or other such intermediate structures to the national and international.

Nous reconnaissons que le leadership syndical peut s'opérer au sein de différentes couches décisionnelles, mais nous ajoutons à cela qu'il peut également se manifester dans une double charpente, c'est-à-dire au sein de deux structures parallèles (Kirton et Healy, 2013b : 61). Le leadership syndical peut demander une implication volontaire en étant « libéré » du travail avec ou sans salaire ou se faire embaucher directement par le syndicat. Nous constatons également que la littérature n'offre pas de conceptualisation claire de ce qu'est le leadership syndical : « [...] no consensus about its basic meaning » (Kirton et Healy, 2013b : 58). Aucune définition ne fait consensus. Le leadership syndical peut être conçu en tant que personnes (qui), résultats (quoi), positions (où) et pratiques (comment) (Kirton et Healy, 2013b : 58). Un chevauchement de ces conceptions permettrait même d'apporter une compréhension plus fine du leadership syndical (Kirton et Healy, 2013b : 58). Même s'il y a un certain flou entourant la conceptualisation du leadership syndical, nous nous sommes inspirés de deux de ces définitions pour notre propre conception du leadership syndical. Nous concevons le leadership syndical en tant que positions (niveau hiérarchique précis, représentation) et en tant que pratiques (façons de faire, quotidien des dirigeant.e.s syndicaux, compétences mobilisées). Cette façon d'aborder le leadership syndical, par rapport à notre problématique de recherche, nous permet d'explorer ce qui entrave le leadership syndical (obstacles), de ce qui au contraire le rend possible (leviers) tout en portant une attention particulière à l'exercice de celui-ci (exercice du leadership syndical).

Au-delà de notre conception du leadership syndical, nous sommes conscients qu'une partie de la littérature soutient que le leadership syndical n'est pas seulement et uniquement attaché à une position formelle ou à une personne élue démocratiquement par les membres du syndicat en passant par « [...] nomination, acclamation, election, or appointment » (Cuneo, 1993 : 111). Ce courant peut laisser présager que la définition du leadership syndical n'est pas tranchée au couteau de sorte qu'il peut être ardu d'identifier un.e dirigeant.e syndical.e. Kirton et Healy (2013b : 60) soutiennent, par exemple, que « [...] the boundary between activist and leader is permeable [...] ». Elles admettent que les activistes syndicaux contribuent aux avancées et aux activités des syndicats et que leur contribution ne devrait pas être marginalisée dans l'étude du leadership syndical. Toutefois, ces auteures ne vont pas jusqu'à affirmer que toutes les personnes qui participent activement en tant que

membre au sein d'un syndicat sont considérées comme des dirigeant.e.s syndicaux (Kirton et Healy, 2013b : 60). Nous partageons ce point de vue puisque la thèse cherche à comprendre comment les inégalités sociales se reproduisent et prennent forme dans la structure interne des organisations syndicales en créant un déficit démocratique des femmes. De cette manière, nous nous intéressons principalement aux personnes - aux femmes et aux hommes - élu.e.s.

Dans la partie 2.5, nous avons présenté les principaux styles de leadership étudiés au sein des organisations syndicales (laisser-faire, transactionnel et transformationnel) ainsi que certaines critiques qui leur sont adressées pour finalement présenter notre conception du leadership syndical. La prochaine section propose un dépassement des approches théoriques dominantes et généralement mobilisées dans l'étude du leadership syndical afin d'analyser le déficit de démocratie de genre.

2.5.1 Dépassement des approches théoriques dominantes du leadership syndical

Afin d'étudier notre problématique de recherche et en vue d'apporter une contribution appréciable au champ d'études des relations industrielles, nous avons décidé de dépasser les approches théoriques dominantes dans l'étude du leadership syndical.

Les styles traditionnels de leadership et, plus particulièrement, le leadership transactionnel et transformationnel, dominant toujours le paysage organisationnel puisque « [...] capitalism and the managerial agenda have installed many assumptions into leadership, focusing it especially on the heroic performance of the individual » (Sinclair, 2007 : 28). L'étude du leadership est encore centrée sur les traits, les compétences-clés et les actions des dirigeant.e.s, et ce, de façon individuelle. Les organisations mettent entre les mains d'un.e dirigeant.e leur succès et leur pérennité si bien que leur destin repose entièrement sur un « leadership héroïque ». À ce propos, c'est le leadership transformationnel, souvenons-nous, qui est perçu comme le style le plus adéquat pour répondre aux nouvelles réalités des syndicats (Clark, 2000). D'ailleurs, plusieurs études sur le renouveau syndical se sont penchées sur ce style de leadership (Cregan et coll., 2009; Fortin-Bergeron et coll., 2013; Twigg et coll., 2008).

D'un autre côté, des chercheuses féministes ont surfé sur cette vague d'engouement envers le leadership transformationnel pour savoir qui, entre les femmes et des hommes, pratiquaient davantage ce style de leadership. Il est convenu qu'un.e dirigeant.e peut adopter, en même temps, plusieurs styles de leadership bien que l'un d'eux est habituellement prédominant (Hansen et Ledwith, 2012 : 10). Considérant cela, il y aurait un important parallèle à faire entre l'approche transformationnelle et le leadership des dirigeantes syndicales (Briskin, 2006b). Les femmes sembleraient adopter plus de comportements de leadership transformationnel que les hommes. Par exemple, Briskin (2006b) reconnaît que les dirigeantes syndicales, sans avoir recours à une vision essentialiste - l'idée de la nature - des femmes, sont plus propices d'exercer un leadership transformationnel favorisant des fonctionnements internes plus inclusifs, démocratiques et participatifs en raison, d'une part, qu'elles sont victimes de discrimination sur le marché du travail et au sein des syndicats et, d'autre part, qu'elles s'organisent en tant que groupe par le biais des différentes structures spécifiques aux femmes. Pocock et Brown (2012 : 43) explorent une autre avenue en affirmant qu'il y aurait plutôt des différences de genre dans les manières de faire ainsi que dans les façons d'exécuter le leadership transformationnel. Autrement dit, la façon d'y parvenir serait différente entre les femmes et les hommes.

Gendering leadership is not only about women and men occupying different categories, but is just as much about how women and men do leadership differently within each category (Hansen et Ledwith, 2012 : 10).

Les femmes comparativement aux hommes auraient, par exemple, un leadership transformationnel plus collaboratif et consultatif. Les hommes seraient quant à eux davantage directifs dans l'exécution de leur leadership transformationnel (Hansen et Ledwith, 2012 : 11).

Malgré ces constats et ces différentes artères de recherche, force est de constater que les femmes investissent encore de façon moins prononcée le leadership syndical que les hommes. Certes, cela s'explique par les nombreuses barrières que nous décrivons dans la partie 2.6 de la thèse, mais aussi parce que les modèles dominants de leadership, érigés selon une conception héroïque, ont été envisagés - et continuent de l'être - à partir d'un paradigme masculin (Jahan, 2000 : 3). Cela fait en sorte que le leadership est socialement perçu comme étant l'apanage des hommes. Il reflète des traits attribués socialement aux hommes et généralement associés, dans l'imaginaire collectif, au masculin (Fletcher, 2004 : 650). Nous pouvons penser, entre autres, à la domination, la compétition (Jahan, 2000 : 3), l'individualisme et l'assurance (Fletcher, 2004 : 650). Rien n'empêche les femmes de pratiquer efficacement le leadership, mais « [...] images of leadership and of

masculinity have been interwoven » (Sinclair, 2005 : 37). L'entrelacement du leadership et de la masculinité « [...] serve the important purposes of maintaining the status quo, the privilege of an élite [...] » (Sinclair, 2005 : 50-51).

Pour assurer un renouveau syndical et, plus précisément, afin d'éradiquer le déficit de démocratie de genre, la construction traditionnelle du leadership doit être déconstruite.

Reprendre et appliquer ces constructions aux femmes, non seulement ne permet pas de saisir adéquatement ce que sont leurs expériences, mais peut nourrir certains préjugés à leur endroit qui, au demeurant, auront statut de vérité car véhiculés par la science (Ollivier et Tremblay, 2000 : 27).

Envisager et continuer de réfléchir le leadership à partir des styles traditionnels, construits autour de l'individu héroïque et sous une forme masculine, contribue à perpétuer le pouvoir et les privilèges des hommes et fait perdurer le déficit de démocratie de genre au sein des organisations syndicales.

Pour renverser ce paradigme, des alternatives de leadership, moins individuelles et plus relationnelles, ont proliféré.

New models of leadership recognize that effectiveness in living systems of relationships does not depend on individual, heroic leaders but rather on leadership practices embedded in a system of interdependencies at different levels within the organization. This has ushered in an era of what is often called "postheroic" leadership...New models conceptualize leadership...as a set of practices that can and should be enacted by people at all levels rather than a set of personal characteristics and attributes located in people at the top (Fletcher et Käufer, 2003 : 21).

Le leadership post-héroïque (Fletcher, 2004) part du principe que les dirigeant.e.s d'aujourd'hui, opérant dans une économie du savoir, doivent être davantage transparent.e.s, empathiques et encourager la collaboration et la participation des subordonné.e.s afin de faire face et de s'adapter aux nouvelles réalités des organisations du travail. Le leadership post-héroïque fait, au contraire du leadership héroïque, ressortir une dimension collective. De ce fait, il est davantage relationnel et partagé : « [...] postheroic models conceptualize leadership as a set of shared practices [...] » (Fletcher, 2004 : 648). Par ailleurs, le leadership post-héroïque prône des interactions sociales égalitaires plutôt que hiérarchiques si bien que « [...] the role of leader and follower is itself more fluid and will vary within interactions [...] » (Fletcher, 2004 : 649).

Prenant racines dans les théories du leadership dites critiques et des écrits féministes (Pocock et Brown, 2012), le leadership post-héroïque a attiré l'attention de chercheuses féministes s'intéressant au leadership syndical (Briskin, 2011; Pocock et Brown, 2012). Par exemple, Briskin (2011 : 515) s'est intéressée à ce nouveau paradigme puisque l'ère héroïque du leadership s'avère être problématique afin de parvenir à un renouvellement syndical.

First, the focus on personalities, charisma, and individuals; and second and perhaps more troubling, the implicit link between heroic leadership and meritocracy, individualism, and hierarchical organizational practices (Briskin, 2011 : 515).

Selon ses dires, le paradigme héroïque, où l'accent est mis sur le héros solitaire et charismatique, renforce la vision et la supposition selon laquelle le leadership est ancré dans la personnalité d'un individu créant ainsi une prédisposition. Certaines personnes seraient ainsi prédestinées à devenir dirigeant.e syndical.e; ils.elles sont né.e.s leaders. Toutefois, « Leadership is clearly a social and political construction, not simply a personality trait » (Briskin, 2006b : 369). Par ailleurs, le leadership héroïque cultive la méritocratie en ce sens que l'obtention de l'autorité et du pouvoir au sein de la hiérarchie syndicale se fait exclusivement en fonction du mérite et des efforts déployés.

Taken-for-granted ideas about merit assume that individuals are rewarded, and by extension chosen to be leaders, on the basis of unbiased assessments of excellence (Briskin, 2011 : 516).

Ces notions de charisme, d'individualisme, d'excellence et de mérite perpétuent la pensée du leadership en terme héroïque où l'idée qu'une seule personne aux capacités remarquables est responsable du succès d'une organisation. Ses décisions et ses actions peuvent changer le sort des individus qui sont sous sa gouverne. Au sein des syndicats, cette façon de concevoir le leadership suppose que les membres de la base sont dépourvus de moyens pour prendre en charge les défis à surmonter.

At its heart, the traditional view of leadership is based on assumptions of people's powerlessness, their lack of personal vision and inability to master the forces of change, deficits which can be remedied only by a few great leaders (Briskin, 2011 : 515).

Conceptualiser le leadership sur le socle du leader unique, qui contrôle tout et connaît tout, ne permet pas de surmonter les enjeux contemporains auxquels font face les organisations syndicales. Des alternatives, moins hiérarchiques et sollicitant davantage une démarche collective dans la prise de décision, doivent être envisagées pour faire face aux réalités du travail qui soulèvent des questions nouvelles au sein des syndicats. Ainsi, le leadership post-héroïque serait pertinent pour assurer un renouveau syndical.

In fact, given union commitment to inclusivity, democracy, and social justice, it may well be that unions will provide an arena to put forward, institutionalize, and operationalize postheroic leadership (Briskin, 2011 : 517).

Qui plus est, certaines recherches au sein des organisations syndicales démontrent que les femmes seraient davantage porteuses d'un leadership post-héroïque comparativement aux hommes : « [...] *much* more pronounced amongst women than men » (Pocock et Brown, 2012 : 43). Les compétences relationnelles et émotionnelles, mises de l'avant dans le leadership post-héroïque, offriraient un avantage aux femmes. Il serait donc envisageable de croire que dans le monde du travail d'aujourd'hui, les femmes auraient une longueur d'avance en tant que dirigeante : « It is reasonable to suppose therefore that women should have an advantage as managers in this new world » (Rippin, 2007 : 218).

Bien qu'il semble pertinent d'envisager le leadership post-héroïque, ce dernier est associé aux stéréotypes féminins : « [...] the traits themselves - such as empathy, community, vulnerability, and skills of inquiry and collaboration - are socially ascribed to women in our culture and generally understood as feminine » (Fletcher, 2004 : 650). Ce paradigme post-héroïque du leadership crée ainsi une autre image idéalisée du leader et il est, une fois de plus, c'est-à-dire comme les styles de leadership du paradigme héroïque (laisser-faire, transactionnel et transformationnel), issu du management et de la gestion (Fletcher, 2004).

La littérature sur les femmes et le leadership syndical démontre néanmoins que le leadership post-héroïque est une avenue intéressante et peu explorée afin d'étudier le renouvellement des organisations syndicales et, plus précisément, le déficit de démocratie de genre. Par contre, cette thèse ne cherche pas à emboîter les femmes et les hommes dans un style de leadership - spécifique - particulier. Plutôt que de s'intéresser à des idéaux-types, elle vise davantage à développer un nouveau cadre conceptuel pour comprendre la dynamique de la construction sociale du leadership syndical, et ce, à travers l'identification des perceptions concernant les pratiques qui façonnent l'exercice du leadership syndical des femmes et des hommes.

L'affirmation selon laquelle les dirigeantes syndicales dirigent différemment des dirigeants syndicaux continue, malgré la littérature existante, de stimuler les débats : « [...] the notion that women union leaders lead differently is a persistent theme in the scholarly and popular literature » (Briskin, 2006b : 359). Cette conception est encore présente puisqu'aucun consensus sur la façon dont les femmes se conduisent réellement n'a émergé jusqu'à présent. Notre perception est que la littérature actuelle, cloisonnant les femmes et les hommes dans des modèles de leadership idéaux typiques, ne permet pas de comprendre la réelle dynamique de la construction sociale du leadership syndical. De cette manière, il n'est pas possible d'expliquer ce qui diffère véritablement et profondément, entre les femmes et les hommes, dans les pratiques de leadership syndical et, au surplus, de saisir adéquatement ce que sont leurs expériences. Greene et ses collègues (2000) pointent d'ailleurs qu'il est plus judicieux d'irradier les suppositions de genre sur un style de leadership préféré. Dans leur étude sur les dirigeant.e.s syndicaux locaux, une femme a démontré un style de leadership axé sur le commandement tandis qu'un homme avait un style davantage participatif et collectif.

Les styles de leadership étudiés au sein des organisations syndicales sont, comme nous l'avons démontré précédemment, tous issus du management et de la gestion. Il faut reconnaître que les rapports de genre ne sont pas simplement « [...] an extrinsic attribute which individuals of both sexes bring on the workplace as a fixed component of their identity. Gendered identities are also constructed at work » (Wajcman, 1998 : 40). Les organisations syndicales construisent des rapports de genre. Autrement dit, les syndicats sont particuliers et fonctionnent selon des « organizational imperatives » (Wajcman, 1998 : 159) bien à eux qui façonnent les rapports de genre. Nous pouvons penser, par exemple, à la structure hiérarchique et aux pratiques démocratiques qui influencent les manières de faire et d'agir. Ainsi, nous soutenons qu'il faut sortir des modèles de leadership idéaux-typiques, issus du management et de la gestion, pour comprendre la dynamique de la construction sociale du leadership syndical. Par ailleurs, les organisations syndicales sont structurées par plusieurs niveaux hiérarchiques dans lesquels se construisent des rapports de genre qui peuvent être contextualisés et c'est pourquoi notre étude de cas repose sur une perspective multiniveau. Afin d'apporter une contribution essentielle aux recherches portant sur la problématique du déficit démocratique des femmes, nous nous intéressons donc à la dynamique de la construction sociale du leadership syndical selon différents niveaux hiérarchiques.

Pour ces différentes raisons, nous avons décidé de ne pas nous concentrer sur un modèle de leadership idéal-typique particulier pour la thèse. La prochaine partie s'attarde aux obstacles à l'accès et au maintien des femmes au leadership syndical. Devenir un.e dirigeant.e syndical.e est, dans bien des cas, rarement planifié. Plus précisément,

Becoming a leader in a union tends to be an accidental vocational choice that grows out of complex patterns of experiences and relationships in the trade or occupation in which one is employed (Gray, 1993 : 381) .

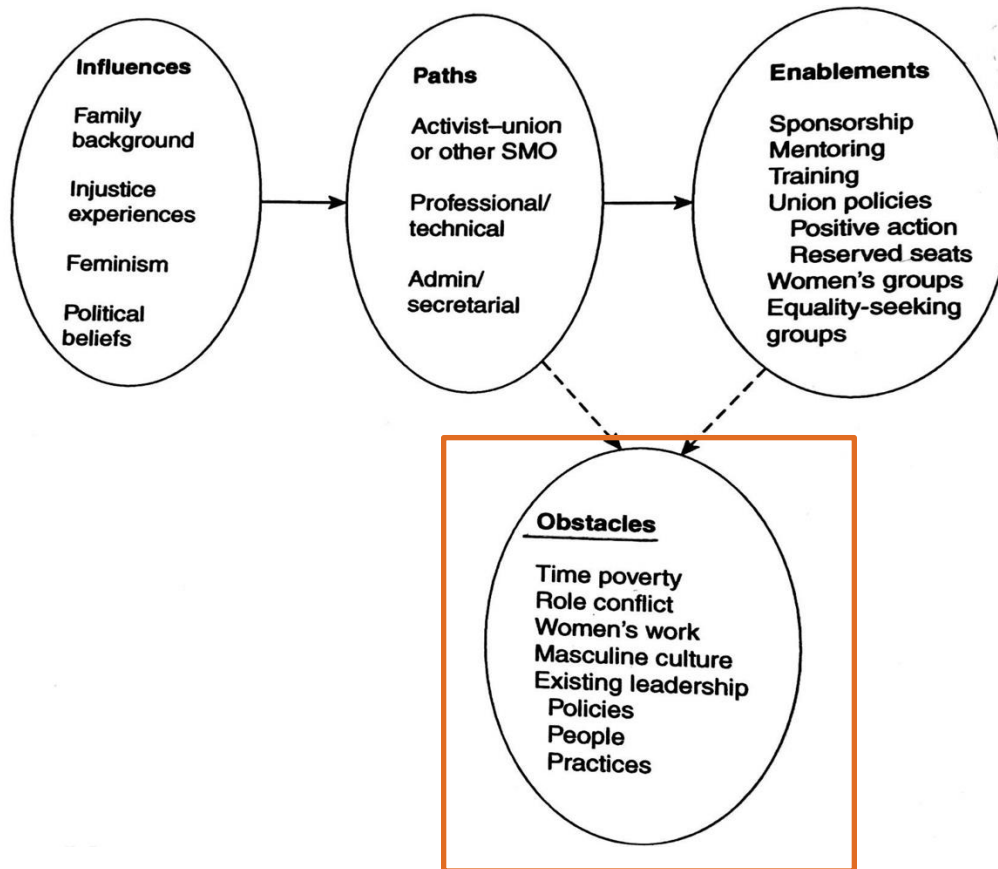
Bien que qu'il n'y ait pas de moment précis ni de route universelle pour parvenir au leadership syndical (Ledwith et coll., 1990 : 113), ce dernier s'inscrit toutefois dans un rapport de pouvoir. Ainsi, les femmes, comparativement aux hommes, rencontrent davantage d'obstacles lorsqu'elles tentent de se hisser au sein des instances syndicales et de maintenir leur engagement.

2.6 Obstacles à l'accès et au maintien des femmes au leadership syndical

Le déficit de démocratie de genre est un phénomène mondial. De cette manière, une riche littérature internationale traite des obstacles, des freins et des résistances à l'accès et au maintien des femmes au leadership syndical (Colgan et Ledwith, 2002; Franzway, 2000; Guillaume et Pochic, 2009; Kirton, 2015; Kirton et Healy, 2012b, 2013a; Le Quentrec et Rieu, 2002; Ledwith, 2012). Au Canada, le cercle des auteur.e.s qui y réfléchissent est toutefois plus restreint (Briskin, 2006a; Chaison et Andiappan, 1982, 1989; Paavo, 2006).

Les différents écrits - internationaux et canadiens - suggèrent un certain nombre d'obstacles auxquels les femmes, comparativement aux hommes, seraient confrontées dans leur trajectoire au leadership syndical. Le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) issu d'une analyse comparative (Grande-Bretagne/États-Unis), féministe et intersectionnelle de l'expérience du leadership syndical des femmes, a retenu notre attention. Ce dernier nous a semblé particulièrement intéressant puisqu'il a été développé auprès de 134 femmes ayant des mandats à divers paliers hiérarchiques (locaux, régionaux, nationaux) et des statuts variés (élues, salariées) sans compter qu'il réunit à la fois les éléments qui bloquent et qui facilitent la participation syndicale des femmes; deux de nos trois objectifs de recherche. Le troisième étant l'exercice du leadership syndical.

Figure 2 : Modèle de développement du leadership syndical des femmes (Kirton et Healy, 2013b : 66)



Le modèle illustre que les femmes passent par une variété d'influences et de chemins pour devenir dirigeant.e.s syndicales et que dans leur parcours, elles rencontrent de multiples obstacles et divers facilitateurs. En ce qui a trait aux obstacles, le modèle en présente cinq principaux : manque de disponibilités, conflit des rôles, emploi des femmes, culture masculine du syndicalisme ainsi que les stéréotypes de genre associés au leadership syndical. En raison de ces obstacles tenaces, les structures syndicales demeurent des *boys club*, à l'image de la composition traditionnelle des syndicats, c'est-à-dire des hommes blancs, travaillant à temps plein, d'âge mûr, généralement mariés, chefs de famille, catholiques ou protestants et hétérosexuels (Brunelle, 2002 : 284).

Les femmes, rappelons-le, ne forment pas une unité, une universalité ou une homogénéité; par conséquent, il faut reconnaître que les femmes ne vivent pas nécessairement les obstacles de manière semblable.

Individual women clearly experience [...] barriers in different combinations and degrees across time and space depending on a range of organizational, work, family and personal circumstances (Kirton et Healy, 2013b : 66).

En zieutant ce modèle, il est important de garder en tête que les obstacles peuvent survenir à différents moments, en diverses combinaisons et qu'ils peuvent être d'une envergure distincte dans les trajectoires des femmes.

Le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) présente, tel qu'imagé ci-haut, cinq obstacles. Toutefois, nous avons fait le choix de regrouper les deux premiers (manque de disponibilités et conflits des rôles) puisque le fondement de ces barrières est le même, c'est-à-dire l'assignation prioritaire des femmes aux responsabilités familiales et domestiques. Donc, dans les sections qui suivent, nous examinons quatre obstacles (manque de disponibilités et conflit des rôles, emploi des femmes, culture masculine du syndicalisme ainsi que les stéréotypes de genre associés au leadership syndical) inspirés du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66).

2.6.1 Le manque de disponibilités et conflit des rôles

Le premier obstacle que nous désirons aborder est le manque de disponibilités et le conflit des rôles. La naturalisation des différences entre les femmes et les hommes est à l'origine de l'assignation prioritaire des femmes aux responsabilités familiales et domestiques. Par exemple, la maternité est encore aujourd'hui largement naturalisée. Daune-Richard et Devreux (1992 : 16) précisent à ce sujet que :

Le statut tout autant économique que symbolique de ces tâches est une conséquence tenue pour logique du fait que seules les femmes sont à même de produire la vie en mettant les enfants au monde, l'idéologie naturaliste de l'instinct maternel venant justifier la division inégalitaire du travail parental entre les hommes et les femmes. Ainsi, de la fonction première de reproduction biologique découlerait la fonction secondaire d'entretien du produit de cette reproduction.

Selon cette conception, les femmes - les mères - représentent au sein du couple hétérosexuel le « parent par défaut » ou le « parent premier répondant » (Hamelin, 2017). Bien que la proportion des hommes effectuant des tâches familiales et domestiques est en hausse comparativement aux générations précédentes (Arcand et coll., 2015 : 151) et que « [...] des changements de comportements non négligeables s'observent chez les hommes des générations plus jeunes » (Tremblay, 2019 : 60), les études démontrent que les femmes accomplissent encore en moyenne 70 % des tâches domestiques et des soins aux enfants (CSF, 2015 : 11) et qu'elles sont plus nombreuses que les hommes à être des proches aidantes (CSF, 2018a). La proche aidance - proches aidant.e.s, aidant.e.s naturel.le.s, aidant.e.s familiaux - c'est de fournir régulièrement un soutien, à titre non professionnel (tâches ménagères, soins corporels et médicaux, etc.), auprès d'un membre de la famille ou d'un.e

ami.e. ayant une incapacité. Par ailleurs, selon Gagnon et Beaudry (2019), les personnes qui, en plus du rôle de proche aidance, prennent soin d'au minimum un enfant de moins de 18 ans appartiennent à la « génération sandwich » puisqu'ils.elles vivent une double pression générationnelle. Les proches aidant.e.s subissent également une triple conciliation puisqu'ils.elles doivent s'acquitter du travail, de la famille et des soins⁴⁸.

Les responsabilités familiales et domestiques se retrouvent, la majorité du temps, dans la cour des femmes. La source de ce déséquilibre entre les femmes et les hommes réside dans l'assignation prioritaire des femmes aux tâches familiales et domestiques (charge physique) en plus de devoir faire preuve d'une élasticité cérébrale constante afin de veiller à l'organisation de la vie familiale et domestique et à l'accomplissement de toutes les tâches (charge mentale)⁴⁹. Ces charges - physique et mentale - pèsent sur les épaules des femmes indépendamment de la présence effective d'enfants. La charge mentale est qualifiée de charge cognitive puisqu'elle représente le travail de préparation ou de persuasion (des Rivières-Pigeon et coll., 2001 : 7) nécessaire à l'accomplissement de toutes les tâches, peu importe qui les effectue au sein du foyer. Il découle un sentiment de responsabilité (CSF, 2015; des Rivières-Pigeon et coll., 2001) par rapport aux tâches familiales et domestiques. Les femmes s'attendent à devoir les faire. Il y a une attente implicite envers les femmes de faire passer ces tâches avant toute chose. Il devient impossible pour elles de ne pas être dévorées physiquement et mentalement (Guillaumin, 1992 : 31) lorsque le poids de l'espace domestique repose sur leurs épaules. Les femmes sont ainsi plus enclines à interroger les différentes sphères de leur vie avant de s'impliquer au leadership syndical. Elles font des choix qui n'en sont pas vraiment puisque les obligations familiales et domestiques influencent leur disponibilité à s'investir au leadership syndical. Gray (1993 : 383) affirme que les femmes qui veulent s'investir dans une organisation syndicale sont grandement handicapées par leur assignation à l'espace domestique :

Women who go to work and join a union are seriously handicapped as a result of their societally proscribed roles as homemakers with responsibilities for child raising and homemaking.

Quant aux hommes, ils peuvent davantage s'investir au leadership syndical que les femmes puisque leur partenaire de vie, généralement une femme, est à leurs côtés et s'occupe de tout :

⁴⁸ Nous tenons à remercier Mélanie Gagnon pour nous avoir fournies des informations riches et détaillées sur la proche aidance lors d'une capsule vidéo réalisée à l'automne 2019 pour le cours *RLT-3106 : Femmes et travail* (Séance portant sur la conciliation vie professionnelle, vie personnelle et temps de travail) de l'Université Laval.

⁴⁹ Le Conseil du statut de la femme (2015) démontre que la charge mentale qui incombe aux femmes échappe aux mesures statistiques du partage du travail domestique et familial. On ne peut pas la comptabiliser, car il s'agit d'un travail intangible et invisible. Néanmoins, la charge mentale ne doit pas être sous-évaluée dans les analyses de la répartition des tâches familiales et domestiques puisqu'il s'agit d'un travail constant.

It is normally taken for granted for male trade unionist to have a partner at home who services the home life needs of the man (Healy et Lieberwitz, 2013 : 77).

L'assignation prioritaire des femmes aux responsabilités familiales et domestiques devient l'une des sources explicatives du manque de temps - de disponibilités - des femmes pour s'investir au leadership syndical (Kirton et Healy, 2013b : 66). Le travail salarié et le fardeau domestique constituent, pour les femmes, une double charge (Kirton et Healy, 2012b, 2013b) et, plus particulièrement, pour celles qui sont mariées et qui ont de jeunes enfants (Kumar et Acri, 1992 : 624). Ainsi, la participation syndicale volontaire⁵⁰ des femmes ajouterait une triple charge (Kirton et Healy, 1999, 2012b, 2013b) et serait davantage problématique quand les enfants sont jeunes (Kirton et Healy, 1999 : 36). Lorsque la fonction syndicale est professionnalisée, le travail syndical serait alors incompatible avec de grandes responsabilités familiales et domestiques (Watson, 1988). Franzway (2000 : 264) soutient que le nombre d'heures de travail est souvent indéterminé et très variable. Les dirigeant.e.s syndicaux doivent donc toujours être disponibles. Cette notion de flexibilité ajouterait un fardeau supplémentaire dans la gestion de la vie quotidienne, d'autant plus qu'elle cause un problème pour les femmes puisqu'elles sont, bien souvent, responsables du travail familial et domestique.

Ces constats découlant de l'assignation prioritaire des femmes aux responsabilités familiales et domestiques font en sorte que, la plupart du temps, les femmes qui se lancent au leadership syndical le font après avoir élevé leurs enfants. Tremblay (2019 : 16) souligne que « [...] la variable la plus importante pour expliquer la réduction des problèmes de conciliation emploi-famille est l'âge des enfants ». De plus, selon les résultats d'une étude de la CSN dans les années 1980, qui a été reprise par Guberman (1983 : 278), plus l'échelon est élevé dans la hiérarchie syndicale, plus le nombre de femmes avec des enfants diminue :

As the demands of militancy increase in the upper echelons of the hierarchy, the number of women with children significantly decreases.

Les femmes qui décident de s'investir au leadership syndical le font majoritairement après avoir veillé à l'éducation de leurs enfants. Ainsi, les femmes au leadership syndical - particulièrement celles qui occupent un poste de haut niveau - auraient un profil « atypique »⁵¹ (Kirton et Healy, 1999 : 36). Les dirigeantes syndicales sont donc généralement d'âge mûr, sans enfant ou avec des enfants adultes et parfois sans partenaire de vie

⁵⁰ Les personnes occupant une fonction syndicale volontaire sont élues par les membres du syndicat auquel elles appartiennent et elles reçoivent des libérations syndicales (l'employé.e est libéré.e de son travail pour des fins syndicales) tandis que les personnes occupant une fonction syndicale professionnalisée sont également élues, mais elles sont employées et payées directement par le syndicat.

⁵¹ Kirton et Healy (2013b : 67) décrivent la femme « typique » comme une femme mariée, hétérosexuelle et avec des enfants dépendants à la maison.

(Kirton, 2006a; Kirton et Healy, 1999, 2013b). Les dirigeantes syndicales d'un plus jeune âge n'auraient, quant à elles, pas encore d'enfants (Ledwith et coll., 1990). En revanche, les hommes - occupant un poste haut gradé dans la hiérarchie syndicale - auraient un.e partenaire de vie et des enfants « [...] lending them moral and practical support in their union careers » (Alvarez et coll., 2013 : 142).

Kirton et Healy (2013b : 67) mentionnent qu'il n'est pas possible de prétendre que toutes les femmes manquent de temps pour s'investir au leadership syndical en raison des responsabilités familiales et domestiques puisqu'il est inconcevable de « [...] fully capture the complexity and variety of working women's lives together with the choices women can now make about how to structure their own live ». Par exemple, Kirton (2006a) démontre que l'engagement volontaire au leadership syndical n'est pas considéré comme un fardeau supplémentaire pour toutes les femmes puisqu'il peut être, d'une part, une carrière *alternative* à une profession rémunérée sans avenir⁵² ou, d'autre part, une carrière *parallèle* satisfaisante pouvant s'articuler avec un travail salarié également satisfaisant. Néanmoins, il est possible d'affirmer qu'il s'agit d'une barrière qui affecte davantage les femmes que les hommes. Roby et Uttal (1993 : 371), dans une étude sur les délégué.e.s syndicaux, démontrent que les hommes - qui sont en relation hétérosexuelle - placent les responsabilités syndicales au-devant des responsabilités familiales et domestiques « [...] because their female partners took up the slack ». Ils relayent le fardeau de ces responsabilités à leur conjointe. Les hommes peuvent ainsi s'investir plus facilement - librement - au leadership syndical puisque les responsabilités familiales et domestiques ne les encomrent pas, contrairement aux femmes.

Pour ces différentes raisons, l'assignation prioritaire des femmes aux responsabilités familiales et domestiques est la barrière la plus souvent citée (Briskin, 2006a : 4) afin d'expliquer que les femmes manquent de disponibilités pour s'investir au leadership syndical. Il y a plusieurs enjeux rattachés à cet obstacle puisqu'il contribue à alimenter et à nourrir le discours des institutions qui balayent, d'un revers de main, les responsabilités familiales et domestiques vers la sphère privée. Ces obligations sont perçues comme une responsabilité individuelle, une question privée. Les organisations syndicales ont tendance à « [...] privatize and individualize barriers to participation and leadership absolving the unions themselves from any culpability or the need to take remedial action » (Kirton et Healy, 2013b : 67). Les responsabilités familiales et domestiques, bien qu'ayant un caractère très personnel, doivent d'abord être d'ordre public. Les syndicats doivent tenir compte du

⁵² Traduction libre de « dead-end job ».

fait que « Le personnel est politique »⁵³ (Dorlin, 2008 : 9) et qu'il faut questionner l'organisation des rapports de genre dans l'espace privé pour comprendre le déficit de démocratie de genre dans les organisations syndicales.

2.6.2 L'emploi des femmes

La position des femmes sur le marché du travail et la spécificité de leur travail est le deuxième obstacle, tiré du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), sur lequel nous nous sommes penchés.

Nous ne pouvons pas nier que « L'évolution de la place des femmes sur le marché du travail est frappante » (Dugré, 2007 : 205). Les femmes et les hommes vivent toutefois une expérience différente de la relation d'emploi qui découle de la division sexuelle du travail (point 2.3.1) : « Men and women have very different material experiences of paid work » (Ledwith, 2012 : 187).

Les femmes sont cantonnées dans des domaines traditionnellement féminins, dans des statuts à faible niveau hiérarchique, dans des secteurs d'activité peu syndiqués - les services privés notamment - et souvent elles n'ont pas de stabilité professionnelle en raison principalement de la maternité qui provoque des entrées et des sorties du marché du travail plus fréquentes que les hommes. Ainsi, les caractéristiques et la nature de l'emploi des femmes ne leur fournissent pas « [...] the best grounding for union activism and leadership roles » (Kirton et Healy, 2013b : 68). Pour éclaircir cette affirmation, Kirton et Healy (2013b : 68) soutiennent que l'emploi des femmes, souvent isolé socialement et découlant d'une supervision directe, est à l'encontre du développement d'une identité collective et solidaire qui est nécessaire au leadership syndical. Kirton (2015 : 3) explique, d'une part, que les emplois occupés par les femmes ne leur permettent pas de développer les compétences et la confiance réputées nécessaires pour le leadership syndical et, d'autre part, que leurs possibilités de participation sont moindres compte tenu des heures et des lieux des réunions syndicales qui sont souvent jugés inappropriés pour celles qui travaillent à temps partiel (les femmes, rappelons-le, dominent l'emploi à temps partiel - voir point 1.1.3). Chaison et Andiappan (1989 : 155) affirment, par exemple, que les activités syndicales sont régulièrement prévues le soir puisqu'il existe une supposition selon laquelle les membres ne travailleraient pas

⁵³ « Le personnel est politique » ou la variante « Le privé est politique » est le slogan utilisé dans les années 1960, par divers mouvements de libérations des femmes, afin de mettre de l'avant la dimension politique des questions considérées jusqu'alors comme privées.

à cet instant de la journée. Kirton et Healy (2013b : 68) ajoutent que le faible statut de leur emploi dans la hiérarchie organisationnelle ne leur permet pas de cultiver leur aisance à parler et à s'exprimer en public.

Malgré une division sexuelle du marché du travail toujours présente, la relation d'emploi des femmes a toutefois évolué. Kirton et Healy (2013b : 68) reconnaissent que certaines femmes peuvent occuper des emplois professionnels « [...] where there are opportunities to develop the kind of transferable skills that might be equally useful in union activity ». Guillaume (2018 : 32) est du même avis en affirmant que les emplois qualifiés ou semi-qualifiés, comparativement à ceux peu qualifiés, permettent aux femmes d'acquérir des compétences transférables tels que la prise de parole et la gestion des conflits. Les femmes peuvent donc exercer des professions où il serait possible de développer des compétences utiles au leadership syndical.

Quoi qu'il en soit, les organisations syndicales n'opèrent pas dans une tour d'ivoire. Elles sont le miroir du marché du travail et de ce qui s'y produit. Ledwith (2012 : 187) fait remarquer que « Since trade unions are integral to labour markets, it follows that occupational and industrial gender patterns are reproduced in unions [...] ». Les femmes éprouvent ainsi des difficultés à participer au sein des syndicats et à être élues en raison de leur position sur le marché du travail et de la spécificité de leur travail.

2.6.3 La culture masculine du syndicalisme

La culture masculine du syndicalisme est le troisième obstacle, extrait du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), que nous voulons traiter puisque le déficit de démocratie de genre s'expliquerait par la tradition ancrée de l'hégémonie masculine du syndicalisme (Ledwith, 2012). Le syndicalisme n'est pas un endroit où les femmes entrent en terrain neutre, mais plutôt en terrain masculin. Un terrain défini par une culture qui prône la valorisation des normes, des valeurs, des attitudes, des comportements, des habiletés et des compétences masculines. Cunnison et Stageman (1993 : 14) remarquent que :

It is a culture which does not formally exclude women but which makes very few confessions to the existence of any different set of values and patterns behaviour.

Le syndicalisme est un univers construit par et pour les hommes (Forrest, 1993b : 440) si bien que les emplois - à temps complet - et les modes de vie des hommes - sans articulation⁵⁴ travail et famille - sont rapidement devenus les principaux référents du leadership syndical (Kirton et Healy, 2012b, 2013b).

[...] historical male domination has meant that trade union activity is typically organized to suit male employment patterns (e.g. full-time work) and arguably male lifestyle patterns (i.e. wife taking care of the home and family) (Kirton et Healy, 2013b : 69).

Le leadership syndical s'est construit autour d'un modèle masculin du syndicalisme, c'est-à-dire libre des responsabilités familiales et domestiques. En d'autres mots, l'organisation du travail syndical s'est édifiée sans tenir compte des obligations et des contraintes reliées aux responsabilités familiales et domestiques. Cela a conduit, entre autres, à la valorisation du surinvestissement dans le travail syndical. Paavo (2006) parle du « union workaholism » et elle fait valoir que, peu importe l'échelon syndical, le surinvestissement dans le travail est largement ancré dans la culture du syndicalisme. Le surinvestissement occasionne moins de problèmes pour les hommes car les responsabilités familiales et domestiques, comme nous l'avons mentionné au point 2.4.1, incombent davantage aux femmes. Les hommes sont « [...] always available and have no competing responsibilities or interests » (Paavo, 2006 : 1). Cette conception du bourreau de travail complique les choses pour les femmes qui veulent s'engager et maintenir un engagement syndical puisqu'elle est contradictoire avec la réalité de l'espace domestique. La valorisation d'un.e dirigeant.e syndical.e qui n'a pas d'autre engagement que ceux pris envers le syndicat est préjudiciable à la prise de responsabilités des femmes puisque rappelons-nous, une fois de plus, que les responsabilités familiales et domestiques reposent en grande partie sur le dos des femmes. À ce sujet, Paavo (2006 : 2) mentionne que la vie de famille et le leadership syndical sont plus faciles à articuler si la dirigeante syndicale n'a pas d'enfants ou si ces derniers sont plus âgés et indépendants et si le.la partenaire de vie aide aux responsabilités familiales et domestiques.

[...] it is not merely gender that creates the time-squeeze, but a combination of gender and particular social roles, especially the role of mother of young children » (Paavo, 2006 : 2).

⁵⁴ En référence au texte de Tremblay (2003 : 2), nous préférons l'utilisation du terme articulation à celui de conciliation afin de bien « [...] exprimer l'articulation, les réglages et les liens entre les sphères familiales et professionnelles. L'expression de conciliation renvoie pour plusieurs à la même idée, mais il s'agit d'une traduction de l'anglais « *balancing* », qui n'inclut pas l'idée de réglages et d'articulation, que nous préférons. Il faut reconnaître que, dans les débats publics sur la question, l'expression de conciliation est plus courante et, de ce fait, plus reconnue ». Descarries et Corbeil (2005 : 66) ajoutent que la notion de conciliation « [...] laisse sous-entendre une compatibilité entre les univers familial et professionnel et invite à mettre l'accent sur des pratiques ponctuelles d'adaptation et d'accommodement (*coping*). La notion d'articulation, selon nous, a l'avantage de renvoyer à l'existence de pratiques, de contraintes et de contradictions qui appartiennent à l'un ou à l'autre univers ou à leur intersection et à leur recouvrement ». La notion d'articulation invite ainsi à penser les deux sphères (professionnelle-familiale) comme étant d'importance égale plutôt que la notion de conciliation qui met la famille aux premières loges de la problématique. Au Québec, le terme « conciliation » est toutefois l'expression qui est la plus utilisée dans le langage courant et la mieux comprise (Tremblay, 2019 : 4).

Lors de l'émergence des syndicats, souvenons-nous, les femmes étaient reléguées à l'une de ces trois catégories : des maîtresses de maison, des épouses et des mères (M.-J. Gagnon, 1974a : 19). Le militantisme syndical, à tous les niveaux hiérarchiques, s'est par le fait même développé autour du référentiel masculin de sorte qu'il est défini comme une « institution dévorante »⁵⁵ requérant un investissement considérable en temps et en énergie (Franzway, 2000). Stinson et Richmon (1993 : 145) parlent même du leadership syndical comme d'une vocation puisque « la figure du militant désincarné, détaché de toute une partie du monde réel » (Le Quentrec et Rieu, 2002 : 118) primait - et prime encore aujourd'hui - dans le fonctionnement des organisations syndicales. Guillaume (2018 : 33) aborde dans le même sens en soulignant la « [...] définition vocationnelle des normes de la carrière syndicale [...] ». Les horaires irréguliers (jour, soir et week-end), les réunions et les activités hors du temps de travail, la charge de travail ainsi que la complexité du jargon syndical sont bien souvent les conditions d'exercice des dirigeant.e.s syndicaux. Issues de la culture masculine du syndicalisme, elles font en sorte que les syndicats sont des endroits peu accueillants et avenants pour les femmes désirant s'investir au leadership syndical et maintenir un engagement. Rares sont les femmes qui s'y sentent à l'aise. Guillaume et Pochic (2009 : 154-155) font d'ailleurs remarquer que le travail syndical, à tous les niveaux hiérarchiques, repose d'abord et avant tout sur du bénévolat. Cela fait référence à ce que Watson (1988) décrit comme une « culture de longues heures » et à ce que Cockburn (1991) qualifie de « héros à temps plein ».

Les organisations syndicales sont des milieux organisationnels complexes et l'une de leurs spécificités est qu'elles peuvent couvrir un grand territoire. Les membres ne sont pas nécessairement à proximité des dirigeant.e.s syndicaux et les différentes instances et réunions syndicales peuvent avoir lieu à différents endroits. De cette manière, les responsables syndicaux sont amenés à se déplacer, à tout moment, d'une ville à l'autre, d'une région à l'autre. La mobilité géographique (Guillaume, 2018; Guillaume et Pochic, 2009; Le Quentrec et Rieu, 2002) devient ainsi une condition essentielle du leadership syndical et, particulièrement, pour les postes de haut niveau (Kirton et Healy, 2013b : 68). Le leadership syndical est associé à une obligation - exigence - de mobilité, qui peut s'avérer complexe pour les femmes et davantage celles qui doivent s'acquitter des responsabilités familiales et domestiques (Alvarez et coll., 2013; Gray, 1993).

La littérature fait ressortir des alternatives qui ont été revendiquées par les femmes afin que les conditions d'exercice soient plus accueillantes pour les femmes : « more woman friendly » (Kirton et Healy, 2013b : 69). Des changements fondamentaux dans les façons de faire des organisations syndicales doivent émerger et non pas simplement des initiatives ponctuelles afin d'accommoder les femmes : « [...] fundamental changes [...]

⁵⁵ Traduction libre de « greedy institution ».

rather than just tinkering at the margins in order to accommodate a few particularly committed and energetic women » (Kirton et Healy, 2013b : 69).

Bien que cela s'accroît dans les organisations syndicales à prédominance masculine, la culture masculine des syndicats est également propice à créer des comportements hostiles (insultes, menaces, commentaires sexistes, etc.) de la part des hommes, ce qui renforce l'isolement des femmes et accroît leur difficulté à se développer en tant que dirigeante syndicale (Healy et Lieberwitz, 2013 : 95-96). Briskin (1993 : 101) souligne l'effet néfaste de la culture masculine des organisations syndicales :

Male power generates and is reinforced by bureaucratic, hierarchical, and competitive ways of organizing which combine to produce certain kinds of organizations, patterns of decision making, and emphasis on particular issues. Thus male power and privilege, male leadership, and organizational forms intersect and function to exclude and disadvantage women.

La culture des organisations syndicales se trouve à être coulée dans un moule peu perméable aux femmes. C'est une façon de les mettre à leur place, une façon de leur imposer une place. Afin d'assurer une représentation équitable des femmes au leadership syndical, les syndicats doivent se questionner sur leur *modus operandi* basé sur « The construction of union work as men's work » (Paavo, 2006 : 5). Pocock (1995 : 383) fait remarquer que « [...] unions most commonly take action that addresses the personal deficiencies of women rather than deficiencies in the way unions work ». En procédant de la sorte, les syndicats sous-estiment les inégalités vécues par les femmes au leadership syndical et démontrent qu'il s'agit d'un problème qui incombe aux femmes plutôt que de rechercher des explications plus profondes. De cette manière, les syndicats « [...] ne créent pas les conditions susceptibles de favoriser l'accès des femmes dans leurs instances de décisions » (Le Quentrec et Rieu, 2002 : 118). Bien souvent, les organisations syndicales, qui constatent un problème entre la charge de travail et les autres priorités de la vie, vont procéder de façon individuelle - cas par cas - à des mesures de redressement à caractère ponctuel qui n'ont rien à voir avec une - réponse structurelle - approche systémique : « measures were ad-hoc, not systemic, and designed to respond to crises, rather than prevent them [...] » (Paavo, 2006 : 6).

Il est nécessaire de questionner les facteurs structurels et organisationnels entourant cette institution du travail puisque les syndicats sont des lieux de pouvoir où nous observons « [...] a gender hierarchy, one that reinforced by masculine practices, habits, symbols, rules and routines. This fabric both reflects and reconstructs the social

relations of male privilege and female disadvantage » (Pocock et Brown, 2012 : 29). Dans sa façon de faire et de voir les choses, le syndicalisme est encore masculin rendant ainsi difficile la féminisation des instances syndicales.

2.6.4 Les stéréotypes de genre associés au leadership syndical

Les stéréotypes de genre associés au leadership syndical est le dernier obstacle, à la lumière du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), que nous présentons. Il existerait, autrement dit, une perception stéréotypée du pouvoir syndical.

Women in unions must break through the physical and social stereotype that assumes union leaders are white men (Healy et Lieberwitz, 2013 : 85).

Les stéréotypes de genre entourant le leadership syndical sont préjudiciables pour les femmes étant donné que les hommes seraient perçus - et se percevraient - plus favorablement qu'elles.

Les stéréotypes de genre sont des conditionnements qui influencent la perception de la compétence. Ainsi, les femmes, au contraire des hommes, sont identifiées comme n'étant pas assez compétentes pour agir à titre de dirigeantes syndicales. Ce jugement différencié s'attache au concept du double standard (ou le deux poids, deux mesures) car il soumet les femmes à un examen plus minutieux que les hommes (Healy et Lieberwitz, 2013 : 98). De cette manière, les femmes doivent travailler plus fort que les hommes pour prouver leurs habiletés et pour être jugées compétentes au leadership syndical : « Having to work harder to be good enough [...] » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 99).

Les hommes sont associés aux compétences masculines, lesquelles correspondent dans l'imaginaire collectif au pouvoir et au management : « [...] masculinity is more closely interwoven with good leadership, which at least in the popular mindset, is of course associated with men and in this way good leadership becomes associated with men » (Kirton et Healy, 2013b : 64). Voici quelques stéréotypes associés au leadership syndical, lesquels sont associés aux hommes : nécessité d'avoir l'esprit de confrontation et de s'imposer, facilité d'expression et confiance en soi.

Les stéréotypes de genre sont intériorisés par les femmes si bien que leur confiance en leur propre capacité s'en trouve affaiblie. Ainsi, le déficit de démocratie de genre peut, par ricochet aux stéréotypes de genre, provenir des femmes elles-mêmes. Bon nombre de recherches relèvent que les femmes ont tendance à sous-estimer leurs compétences (Chaison et Andiappan, 1989; Gray, 1993; Healy et Lieberwitz, 2013) de sorte qu'elles ne prennent pas l'initiative de s'imposer d'elles-mêmes ou de poser leur candidature afin d'être élues. Dickerson et Taylor (2000) parlent d'un comportement autolimitatif⁵⁶ chez les femmes. Le doute des femmes envers leurs propres compétences n'est pas une réticence - innée - naturelle. Il s'agit plutôt d'une réticence solidement ancrée (Baker et Robeson, 1981 : 28), acquise par la socialisation différenciée (Dafflon-Novelle, 2006) et intériorisée par les femmes. Pelletier (2015 : 51), l'exprime clairement : « [...] le "Jell-O intérieur" tremble toujours au fond de beaucoup de femmes [...] ». Autrement dit, c'est la construction sociale du féminin qui pousse certaines femmes à manquer de confiance envers leur potentiel à exercer un leadership syndical. Les femmes ne se sentent tout simplement pas à la hauteur. Le leadership syndical leur semble plus adapté aux hommes.

Le manque de confiance des femmes en leurs propres compétences perdure puisqu'il est lié aux stéréotypes de genre, c'est-à-dire à la création entièrement sociale des idées, des caractéristiques, des comportements et des rôles propres aux femmes et aux hommes.

Il y a un système, le patriarcat, qui positionne les dominants - les hommes - et d'autres comme dominées : les femmes. Dans ce système, les femmes et les hommes font l'apprentissage des caractéristiques, féminines ou masculines, qu'ils et qu'elles sont supposés acquérir, pour bien remplir les rôles différenciés qui leur sont dévolus en société (Surprenant, 2015 : 56).

Les stéréotypes de genre organisent les perceptions envers les femmes et les hommes de sorte que les femmes éprouvent un sentiment d'infériorité par rapport aux hommes (Chaison et Andiappan, 1989 : 156).

The stereotype of tough, male union leader places women in the status of outsiders to union leadership structures (Healy et Lieberwitz, 2013 : 87).

Pour exercer un leadership syndical, il faut d'abord et avant tout reconnaître son propre potentiel. Néanmoins, les stéréotypes de genre sont contraignants et réducteurs. Ils amènent les femmes à internaliser des croyances négatives ou injustifiées relatives à leurs capacités d'exercer un leadership syndical. Ces stéréotypes sont véhiculés très tôt - dès la naissance - notamment par le biais de la socialisation différenciée des filles et des garçons (Dafflon-Novelle, 2006). L'identité de genre commence à se construire dès l'enfance. Les filles

⁵⁶ Traduction libre de « self-limiting behavior ».

contrairement aux garçons ne sont pas encouragées à développer des traits de caractère et des compétences qui sont perçus comme étant essentiels pour le leadership syndical. Par exemple, à l'école, les garçons sont plus souvent incités à investir l'espace sonore que les filles (Dafflon-Nouvelle, 2006 : 363). Les filles sont façonnées pour rester discrètes. Il en résulte un partage asymétrique de la prise de parole (Monnet, 1998). Monnet (1998) démontre que les pratiques conversationnelles sont dépendantes du genre. Les femmes se font davantage interrompre que les hommes, que les hommes contrôlent le choix des sujets discutés et qu'ils - parlent plus et plus longtemps - détiennent le monopole du temps de parole. Toutefois, le leadership syndical demande de parler régulièrement en public (médias, assemblées, instances, etc.). Les femmes, contrairement aux hommes qui parlent « [...] avec la facilité d'un robinet qui coule [...] » (Pelletier, 2015 : 52), ne se sentent pas à l'aise à prendre la parole puisque durant leur éducation, elles n'ont pas développé leur aisance relative à la prise de parole en public.

Le manque de confiance des femmes en leurs propres compétences, découlant des stéréotypes de genre, a un impact sur le leadership syndical étant donné que les femmes auraient de la difficulté à s'identifier et à se concevoir comme leader. La présence bien enracinée des stéréotypes de genre associés au leadership syndical représente ainsi un obstacle pour les femmes.

Après avoir exposé les quatre obstacles (manque de disponibilités et conflit des rôles, emploi des femmes, culture masculine du syndicalisme ainsi que les stéréotypes de genre associés au leadership syndical), inspirés du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), nous ajoutons un obstacle qui est fréquemment mentionné dans la littérature : l'invisibilité des femmes dans l'agenda revendicatif des syndicats. L'exploration de cette barrière va conclure la partie sur les obstacles.

2.6.5 L'invisibilité des femmes dans l'agenda revendicatif des syndicats

L'agenda syndical peut être défini de plusieurs manières. Pour Munro (2001 : 456), l'agenda syndical « [...] does not refer to a written or formally acknowledged agenda, but to the range of issues which are generally recognized as a part of the appropriate business of trade unions ». Parker (2003 : 169) considère l'agenda syndical « [...] in terms of issue substance and priority ». L'agenda syndical peut ainsi faire référence au champ légitime d'intervention syndicale. Les syndicats ont la possibilité de choisir, d'une part, quels intérêts ils veulent

représenter et, d'autre part, quelles méthodes ils veulent privilégier pour faire avancer ces intérêts (Heery, 2003 : 279).

Les femmes et les hommes partagent des intérêts communs en raison de leurs besoins fondamentaux tels que l'argent, la sécurité d'emploi et les conditions de travail justes et raisonnables (Cunnison et Stageman, 1993 : 220). Ce qui constitue autrement dit les *bread-and-butter issues* (Hyman, 1997 : 319). Néanmoins, les femmes - en raison de leurs expériences particulières dans l'espace privé et public - sont porteuses d'intérêts spécifiques qui les distinguent des hommes. La notion d'enjeux spécifiques aux femmes (*women's issues*) est aussi qualifiée, dans la littérature, d'enjeux relatifs à l'égalité (*equality issues*) (Kumar et Acri, 1992 : 624).

Le concept d'enjeux spécifiques aux femmes est contesté par certains acteur.trice.s de la communauté féministe puisqu'il soutiendrait et renforcerait l'homogénéisation des femmes (Kirton et Healy, 2013b : 70). Munro (2001 : 458) soutient cependant qu'il existe suffisamment d'expériences communes chez les femmes - particulièrement en raison de leur groupe social - pour formuler l'existence d'intérêts « féminins » que les syndicats devraient se préoccuper. Ces intérêts ne sont pas forcément au même niveau d'importance pour toutes les femmes, mais il s'en dégage que les femmes partageraient des intérêts qui sont distincts des hommes et qui devraient être inclus dans l'agenda syndical.

Les militantes féministes, grâce notamment à la création des comités de la condition des femmes, ont mis en lumière les intérêts spécifiques des femmes (Creese, 1995 : 144). Les syndicats canadiens ont ainsi redéfini les enjeux qu'ils défendent. Ils ont contribué à l'avancement et à la reconnaissance des intérêts spécifiques des femmes. À titre d'exemple, mentionnons les congés de maternité et parentaux payés, le harcèlement sexuel, les mesures pour l'accès à l'égalité en emploi, le retrait préventif prévu aux normes du travail et l'égalité salariale. Chacune de ces victoires a permis d'élargir le champ légitime d'intervention syndicale : « With each victory, the boundaries of what constitutes a legitimate union issue have shifted [...] » (Briskin, 2002 : 33).

Malgré ces avancées considérables, les intérêts spécifiques des femmes sont susceptibles, surtout dans une période de restructuration économique et lors de négociations de concessions, d'être marginalisés (Briskin, 2002: 34). Dorgan et Grieco (1993 : 157) démontrent, en citant un entretien, qu'il y a même une différence dans les discours véhiculés à propos des intérêts spécifiques des femmes selon les lieux de ces discussions : « this is *not* what happens on rostrums at conference. But behind closed doors, women are bottom of the agenda ».

Les intérêts spécifiques des femmes sont perçus comme « [...] affecting half of the membership while traditional issues are presumed to affect all members in the same way » (Briskin, 2002 : 34). Le risque d'une faible prise en considération des intérêts spécifiques des femmes dans les revendications syndicales est élevé puisqu'ils sont identifiés comme secondaires en ce sens qu'ils ne représentent qu'une seule partie de l'effectif syndical contrairement aux intérêts traditionnels - généraux - qui rejoignent tous les membres (Creese, 1995 : 144). À ce sujet, Munro (1999 : 197) démontre que les intérêts des hommes sont qualifiés comme les intérêts du groupe (*class interests*) de sorte qu'ils sont acceptés tandis que ceux des femmes sont rejetés puisqu'ils sont qualifiés de particuliers (*sectional interests*). Il y a un problème avec la qualification des intérêts du groupe puisqu'ils ne prennent pas en compte les différences de genre : « [...] traditional union practices are seen as ungendered or gender neutral, while women's issues are marginalized as special interests » (Creese, 1995 : 145). Mettre l'accent sur les intérêts du groupe, c'est justement de se pencher sur la défense d'intérêts particuliers puisque les hommes représentent la norme, le standard, l'universel. Cobble et Michael (2002 : 251) font remarquer que les syndicats devraient plutôt concevoir que « [...] no one *particular* experience is taken as the *universal* ».

Certaines organisations syndicales intègrent systématiquement la dimension du genre dans les revendications syndicales. « Gendering issues means a move from an identification of a women's platform of concerns to a recognition of the gender implications in all issues (sometimes called "gender mainstreaming") » (Briskin, 2002 : 34). L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le syndicalisme est un processus mis en œuvre principalement dans les organisations syndicales européennes (Silvera, 2006). Il s'agit d'intégrer une perspective d'égalité de genre dans l'ensemble des pratiques et des stratégies des syndicats, notamment dans le contenu des revendications syndicales (Silvera, 2006 : 60).

Sans la prise en compte de la dimension du genre dans les revendications syndicales, les intérêts des femmes continueront d'être plus sujets à une mise en périphérie. L'absence de la dimension du genre dans l'agenda syndical fait en sorte qu'aux yeux des femmes, les syndicats n'apparaissent pas comme la voix à privilégier pour résoudre les problèmes qu'elles rencontrent dans le cadre du travail et, plus généralement, dans leur vie. Vu sous cet angle, les syndicats apparaissent comme quelque chose d'éloigné et de détaché du quotidien des femmes et, par conséquent, peut les décourager à s'investir au leadership syndical (Munro, 2001 : 455).

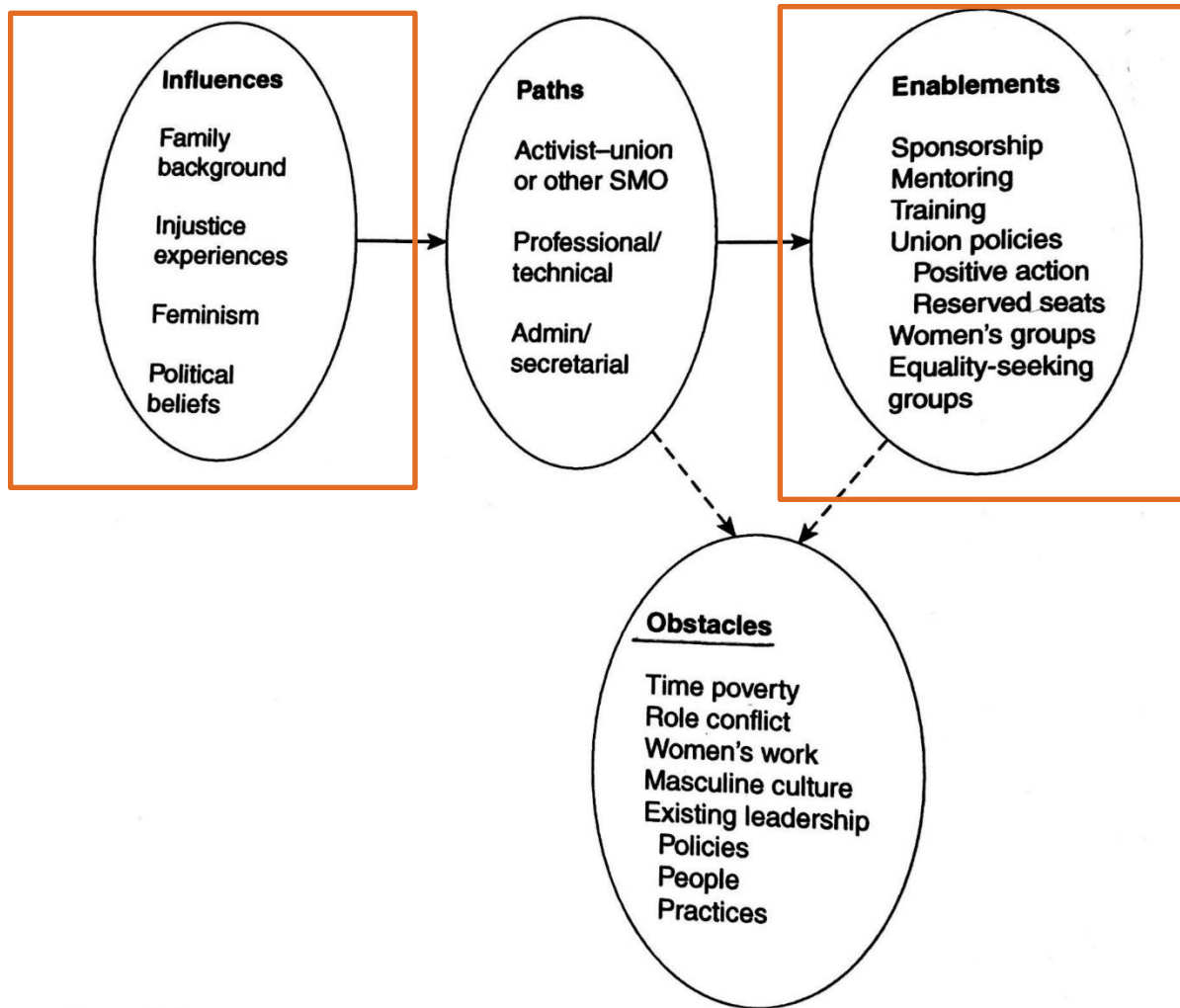
La partie 2.6 visait à présenter les différents obstacles auxquels les femmes, comparativement aux hommes, sont confrontées dans l'accès et le maintien au leadership syndical. Énumérons-les afin de les garder en

mémoire : manque de disponibilités et conflit des rôles, emploi des femmes, culture masculine du syndicalisme, stéréotypes de genre associés au leadership syndical ainsi que l'invisibilité des femmes dans l'agenda revendicatifs des syndicats. La partie suivante s'attarde aux leviers favorisant l'accès et le maintien des femmes au leadership syndical.

2.7 Leviers à l'accès et au maintien des femmes au leadership syndical

Les barrières au leadership syndical nous éclairent sur les embûches que les femmes rencontrent, mais ne nous renseignent pas sur la façon dont les femmes accèdent et maintiennent un leadership syndical. Autrement dit, la compréhension des obstacles est cruciale pour comprendre le déficit démocratique de genre, mais les leviers le sont tout autant afin d'explorer ce qui permet aux femmes d'outrepasser ou de contourner ces barrières afin d'exercer et de maintenir un leadership syndical. Pour présenter les leviers au leadership syndical, nous nous sommes une fois de plus intéressés au modèle de Kirton et Healy (2013b : 66). Ce dernier est à nouveau présenté ci-dessous.

Figure 3 : Modèle de développement du leadership syndical des femmes (Kirton et Healy, 2013b : 66)



Le modèle, rappelons-nous, illustre que les femmes passent par une variété d'influences et de chemins pour devenir dirigeant.e.s syndicales et que dans leur parcours, elles rencontrent de multiples obstacles et divers facilitateurs. Ainsi, notre attention envers ce modèle réside dans le fait qu'il donne, en plus des obstacles, accès aux quatre principaux facteurs d'influence, menant à l'émergence d'un attrait pour le syndicalisme, que nous retrouvons dans la littérature (famille, expériences d'injustices, féminisme, convictions politiques) tout en présentant les facilitateurs aidant les femmes à parvenir au leadership syndical et à rester en fonction (solicitation, mentorat, formation syndicale, politiques syndicales genrées, groupes de femmes, groupes recherchant l'égalité). Les facilitateurs sont en quelque sorte des ressources - des outils - favorisant leur réussite et nous les considérons comme des leviers afin de mieux répondre à notre question de recherche.

Les sources d'influence et les facilitateurs sont complexes à saisir et ils peuvent s'entremêler si bien que la frontière entre les deux est parfois floue. Le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), sur le développement du leadership syndical des femmes, fait la distinction entre les facteurs d'influence et les facilitateurs puisque le parcours au leadership syndical, bien qu'il soit variable pour chaque femme, commence tout d'abord par le développement - la stimulation - d'un intérêt envers le syndicalisme pour ensuite se concrétiser par l'ascension à un poste hiérarchique. Ainsi, l'intérêt envers le syndicalisme constitue le premier pas - la première marche - à la prise de responsabilités.

The journey to union leadership begins with why the women joined unions in the first place (Healy et Lieberwitz, 2013 : 74).

L'adhésion syndicale vient avant le leadership syndical. Il est donc souhaitable de tenir compte de la littérature abordant une discussion plus générale sur les raisons de se syndiquer. Le fait d'adhérer à un syndicat permet d'expliquer l'attraction envers le syndicalisme. C'est en quelque sorte la porte d'entrée - le passage obligé - pour développer un leadership syndical. Nous sommes néanmoins conscients qu'il existe différentes clauses - formules - d'adhésion syndicale (notamment à l'échelon international) et que le fait de devenir membre d'un syndicat n'est pas toujours le résultat d'un choix ou d'une volonté.

Il est important de préciser que la littérature démontre que, bien souvent, c'est un enchevêtrement de plusieurs éléments (facteurs d'influence combinés aux facilitateurs) qui mènent les femmes au leadership syndical : « a cumulative, rather than one-off » (Kirton, 2006b : 65). Autrement dit, c'est l'interrelation entre chaque élément et l'importance que revêt chacun d'eux qui explique le parcours unique de chaque femme. L'accès au leadership syndical est complexe à saisir et il est, dans bien des cas, plutôt accidentel que planifié (Kirton et Healy, 2013b : 70). Chaque individu, chaque femme, suit un chemin - particulier - qui lui est propre.

Becoming a leader in a union tends to be an accidental vocational choice that grows out of complex patterns of experiences and relationships in the trade or occupation in which one is employed (Gray, 1993 : 381).

Dans les lignes qui suivent, nous passons en revue d'une part, les principaux facteurs d'influence identifiés dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) sur le développement du leadership syndical des femmes (famille, expériences d'injustices, féminisme, convictions politiques) et, d'autre part, les facilitateurs aidant les femmes à parvenir et à maintenir un leadership syndical (sollicitation, mentorat, formation syndicale, politiques syndicales

générées, groupes de femmes, groupes recherchant l'égalité). Nous avons fait le choix de regrouper le mentorat, la formation syndicale, les politiques syndicales générées, les groupes de femmes et les groupes recherchant l'égalité sous le terme de stratégies syndicales générées. Autrement dit, les femmes entre elles ainsi que les organisations syndicales, sous l'influence des militantes féministes, ont mis en place divers moyens afin de faciliter l'ascension des femmes au leadership syndical que nous regroupons sous le vocable de stratégies syndicales générées.

2.7.1 La famille

La famille est le premier facteur d'influence, tiré du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), sur lequel nous nous penchons.

Sans égard au genre, la famille est traditionnellement considérée comme un lieu de développement et de transmission des valeurs syndicales (Kirton, 2005 : 388). Autrement dit, les valeurs syndicales semblent se transmettre de génération en génération : « [...] trade union values are "passed down" through generations » (Kirton, 2006b : 66). La littérature démontre toutefois que les tendances historiques de la syndicalisation peuvent venir intercepter cette perpétuation de valeurs. Avec la mouvance à la baisse - l'érosion - de la présence syndicale qui s'observe, la transmission des valeurs syndicales peut être diminuée du fait qu'il y a moins de famille avec une adhésion syndicale (Kirton, 2006b : 66). Par ailleurs, Eaton (1992) reconnaît que l'influence familiale peut se faire de deux façons : soit que l'un des deux parents a été syndiqué ou engagé syndicalement, soit que les parents ont transmis à leurs enfants des valeurs telles que l'équité et la justice, valeurs qui sont les fondements du syndicalisme. C'est la passation de ces valeurs qui fait en sorte que les enfants adhèrent au syndicalisme.

En ce qui a trait au lien entre le genre des dirigeant.e.s syndicaux et l'influence de la famille, Ledwith et ses collègues (1990) démontrent, dans une recherche axée sur les dirigeantes syndicales britanniques, que la famille - père, mère, mari ou partenaire de vie - joue un rôle important dans le développement d'un intérêt pour le syndicalisme chez les femmes.

Families had been influential in creating an orientation to trade unionism (Ledwith et coll., 1990 : 116).

Si certains écrits démontrent que la famille joue un rôle essentiel, d'autres attestent toutefois que les antécédents familiaux ne sont pas nécessairement déterminants (Kirton, 2005, 2006b).

[...] there is nothing entirely deterministic about family influences (Kirton, 2006b : 69).

Les recherches de Kirton, axées sur les responsables syndicales britanniques, soulignent que certaines femmes ont évolué dans des familles où le discours anti-syndical était présent et où l'entrepreneuriat primait. Malgré l'influence négative de la famille, une image positive du syndicalisme s'est quand même développée avec le temps : « [...] orientation evolved over time [...] » (Kirton, 2005 : 394). Ainsi, la famille ne représente pas nécessairement une source d'influence dans l'attrance des femmes envers le syndicalisme et ne les prédisposent pas forcément à s'investir au leadership syndical : « [...] women schooled by the family in the importance of trade unionism are not necessarily the ones who are its future female representatives » (Kirton, 2005 : 399).

Watson (1988) emploie le concept de « significant others » pour qualifier les personnes jouant un rôle d'importance dans la sensibilisation envers le syndicalisme, comme l'influence de la famille que nous venons de voir. Healy et Liebertwitz (2013), en référence à l'étude comparative entre les responsables syndicales américaines et britanniques du modèle de Kirton et Healy (2013b), utilisent cette notion en l'appliquant au soutien familial et au soutien du partenaire de vie puisqu'ils représentent des personnes significatives pour aider les femmes à réduire les impacts de leur investissement au leadership syndical : « [...] in facilitating and enabling union participation and leadership » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 78). Le conjoint ou le mari peut, par exemple, jouer un rôle actif au sein du nid familial en atténuant l'indisponibilité de la femme qui est prise entre la famille et les responsabilités syndicales en plus, bien souvent, du travail salarié. De cette manière, le partenaire de vie exerce un rôle de support afin de permettre à la femme de s'investir au leadership syndical. Néanmoins, la société nourrit de grandes attentes envers les femmes et les responsabilités familiales. De ce fait, la présence d'un partenaire de vie aidant et accommodant n'amoindrit pas toujours le sentiment de culpabilité des femmes relié au fait de ne pas être totalement dévouées à la famille : « it doesn't stop women feeling guilty » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 80).

Les résultats de l'étude de Ledwith et ses collègues (1990 : 116) démontrent que, pour les femmes, être célibataires et ne pas avoir d'enfants sont des leviers importants pour devenir actives syndicalement. Autrement, les femmes qui essaient de concilier les enfants avec un engagement syndical : « [...] being torn between child

and union [...] » (Ledwith et coll., 1990 : 116) et, pour celles qui sont situées plus haut dans la hiérarchie, l'accès à ces fonctions se concrétise bien souvent lorsque les enfants sont grands (Ledwith et coll., 1990 : 121). Sinon, l'aide parentale, surtout de leurs propres mères, devient primordiale.

Parental help with childcare was critical in enabling those women with young children to meet the demands of a full trade union life [...] (Ledwith et coll., 1990 : 123).

Ceci étant dit, la présence de jeunes enfants dans la vie des femmes représente un obstacle, comme nous l'avons précédemment mentionné (point 2.6.1) et, inversement, l'absence ou l'autonomie des enfants représente un levier au leadership syndical des femmes, particulièrement pour celles dans les hautes instances décisionnelles.

2.7.2 Les expériences d'injustices au travail

Le deuxième facteur d'influence que nous abordons, issu du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), sont les expériences d'injustices au travail.

Le milieu de travail est, pour la plupart des individus, le premier point de contact - de rencontre - avec un syndicat : « the workplace is most people's first point of contact with a union » (Kirton, 2005 : 389). Ainsi, la prise en compte du milieu de travail et la considération de ce que les femmes y vivent quotidiennement permettent de mieux saisir les leviers au leadership syndical.

Watson (1988) emploie, en plus de « significant others », le concept de « significant events » pour désigner les événements déclencheurs qui conduisent au leadership syndical. Kirton et Healy (1999) précisent ce concept en distinguant les notions de « significant gendered events » et « significant collective events » en raison du fait que les événements significatifs que vivent les femmes dans le milieu de travail sont, dans la majorité des cas, genrés. Il peut s'agir, par exemple, de l'iniquité salariale, de la discrimination basée sur le sexe, d'un traitement inéquitable ou de harcèlement sexuel (Kirton et Healy, 1999 : 36). Ces événements, à caractère genré, développent la conscience de genre des femmes - conscience d'appartenir au groupe social opprimé - et les poussent à devenir actives syndicalement.

For women, such injustice experiences often have gendered character and the union might be seen as a vehicle for challenging workplace gender inequalities (Kirton et Healy, 2013b : 71).

Ainsi, il est possible que les femmes débutent leur parcours au leadership syndical en raison d'expériences d'injustices genrées survenues dans le milieu de travail. Les femmes peuvent avoir été confrontées personnellement à ces injustices, mais elles peuvent aussi avoir été vécues par d'autres femmes. Le concept de « significant collective event » symbolise les événements significatifs qui ne sont pas genrés. Ce sont des mesures arbitraires prises par les employeurs contre les employé.e.s. Cela peut faire référence à des sanctions disciplinaires, des licenciements, des congédiements, etc. (Kirton et Healy, 1999 : 36). Ledwith et ses collègues (1990 : 117) reconnaissent que cela peut aussi être des changements provoqués par la direction affectant le travail comme, par exemple, l'introduction de nouvelles technologies et l'implantation d'une gestion davantage flexible. Ces événements suscitent chez les femmes une volonté d'aider les autres pour atténuer ces injustices. Par ailleurs, Eaton (1992) reconnaît que les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'investir le leadership syndical en raison d'un désir de faire une différence pour les autres plutôt que de satisfaire une ambition personnelle.

Women were more likely to articulate their reasons for becoming leaders as helping others than because of their own ambition (Eaton, 1992 : 31).

Les expériences d'injustices au travail provenant d'un traitement inéquitable ou injuste envers les collègues peuvent donc avoir un impact sur les femmes et les inciter au leadership syndical.

2.7.3 Le féminisme

La féminisme est le troisième facteur d'influence, extrait du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), que nous traitons.

Kirton et Healy (2013b : 66) présentent, dans leur modèle, le féminisme comme une source d'influence dans le développement du leadership syndical, mais il reste que la littérature est quelque peu ambivalente - nuancée - à savoir si ce mouvement social pousse réellement les femmes à s'intéresser au syndicalisme et s'il les mènent ultimement à la prise de responsabilités.

Le féminisme, comme position idéologique et politique, ne parle pas à tout le monde et il est régulièrement malmené par divers moyens - lettres d'opinion, blogues, essais, etc. - sur la place publique. Conséquemment, certaines femmes le condamnent pour se mettre à distance et refusent de revendiquer le fait d'être féministes. Elles redoutent et fuient l'étiquette.

[...] in many social arenas there is now an anti-feminist discourse, which is bound to deter some women from publicly adopting the label » (Kirton, 2006b : 77).

À cet effet, certaines recherches démontrent qu'une minorité de femmes se considèrent féministes (Colgan et Ledwith, 1996; Kirton, 2005, 2006b), alors que d'autres soutiennent qu'une majorité de dirigeantes syndicales, dans le haut de la hiérarchie, s'identifient comme féministes (Kirton et Healy, 1999). Ainsi, il est possible de supposer que les femmes qui se proclament féministes sont plus susceptibles de rechercher à gravir les échelons des organes syndicaux ou que les femmes développent des convictions féministes fortes à mesure qu'elles montent dans la hiérarchie syndicale : « [...] feminist women are more likely to seek upward union careers or that as they move upwards, women begin to espouse a stronger feminist orientation » (Kirton, 2005 : 398).

D'autres recherches ont, quant à elles, démontré qu'indépendamment du fait de se proclamer ouvertement féministes, les attitudes des responsables syndicales peuvent quand même être en concordance avec les croyances et les valeurs féministes (Colgan et Ledwith, 1996; Healy et Kirton, 2000; Kirton et Healy, 1999).

[...] women might not engage intellectually with the ideology of feminism, or they might have dismissed feminism as an explicit identity but might be committed to its goals as a project for gendered social change (Kirton, 2006b : 77).

De cette manière, Kirton (2006b) soutient qu'il n'est pas pertinent - utile - de classer les femmes dans la case féministe ou non-féministe puisque cette classification nous en apprend très peu sur elles.

Bearing this in mind it is not particularly useful conceptually to classify women as either self-identified feminists or non-feminists, because this binary divide will not reveal very much about women's beliefs and values (Kirton, 2006b : 82).

Cependant, il est soutenu que les dirigeantes syndicales portant publiquement l'étiquette féministe risquent d'être celles qui seront les plus à l'aise d'appuyer et de soutenir les stratégies syndicales féministes, comme par exemple, les espaces exclusifs aux femmes : « women prepared to adopt the feminist label are probably likely to be most committed to and comfortable with feminist practices such as separate organising » (Kirton, 2005 : 390). Autrement dit, les femmes qui s'affichent comme féministes auraient tendance à supporter davantage les structures séparées pour les membres féminins que celles qui ne se sentent pas concernées par l'effigie féministe (Kirton, 2005 : 398).

Le développement du leadership syndical n'est pas simple à comprendre et, comme nous l'avons précisé, les sources d'influences et les ressources du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) peuvent s'enchevêtrer. La démarcation entre les deux est parfois embrouillée. Si nous visualisons ce modèle, les structures séparées pour les femmes sont présentées comme des ressources. Néanmoins, ces espaces exclusifs aux membres féminins peuvent être une source d'influence. Ils peuvent représenter ce qui attire les femmes dans le syndicalisme (Kirton, 2005 : 390). Le fait de pouvoir se retrouver entre femmes, de défendre et de discuter de leurs intérêts et de leurs droits, objectifs poursuivis par les espaces séparés, peut amener les femmes à développer un attrait pour le syndicalisme et à continuer, par la suite, leur développement au leadership syndical (Colgan et Ledwith, 2000; Greene et Kirton, 2002; Kirton et Healy, 2004). Autrement dit, une conscientisation de genre, sans être nécessairement féministe, peut conduire les femmes à une conscientisation syndicale.

Gender consciousness can imbue in women a sense of group solidarity, which can act as an important trigger [...] » (Kirton et Healy, 1999 : 38).

2.7.4 Les convictions politiques

Les convictions politiques est le dernier facteur d'influence, à la lumière du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), que nous présentons.

Sans égard au genre, les convictions politiques et, davantage les orientations gauchistes, influenceraient le développement d'un intérêt envers le syndicalisme (Kirton et Healy, 2013b : 71). Bien que très peu d'études s'intéressent au lien entre les convictions politiques et le développement du leadership syndical des femmes, Healy et Lieberwitz (2013 : 75) démontrent toutefois, dans leur étude comparative, que certaines femmes

britanniques et américaines, ont été attirées par le syndicalisme en raison de leur orientation socialiste, tendance politique marquée par la gauche.

Nous avons fait le tour des quatre sources d'influence (famille, expériences d'injustices, féminisme et convictions politiques) tirées du modèle de développement du leadership syndical des femmes de Kirton et Healy (2013b : 66). Par contre, un autre élément, émergeant de la littérature, a suscité notre attention parce que : « Some routes into leadership are more "individualistic", with people entering union office because they wanted to [...] » (Ledwith et coll., 1990 : 113). L'intérêt personnel peut ainsi agir comme facteur d'influence (Ledwith et coll., 1990; Watson, 1988).

2.7.5 L'intérêt personnel

En nous référant aux travaux anglo-saxons sur les différentes étapes de carrières des dirigeant.e.s syndicaux (Ledwith et coll., 1990), nous considérons que l'intérêt purement personnel peut, par exemple, se manifester lorsque l'emploi ne convient plus, ne plaît plus ou qu'il ne correspond plus aux ambitions : « [...] the nature of union work intrinsically more satisfying than the work they were employed to do » (Ledwith et coll., 1990 : 113). Le leadership syndical ajoute de la variété dans le quotidien et il permet de rompre - briser - la routine au travail. L'intérêt personnel, enclenché par un désir de changement, pourrait donc être le moteur de l'investissement syndical.

De plus, l'attrait pour le leadership syndical peut émaner du fait que personne ne désire faire le travail ou refuse de s'engager, mais que quelqu'un doit veiller aux intérêts et aux droits des membres du syndicat : « [...] there are no nominations but feel that someone has got to do the job if workers' interests are to be protected » (Ledwith et coll., 1990 : 113). La manque de convoitise jumelé au souhait d'aider les membres peut donc s'avérer être une motivation personnelle et le début d'un intérêt à long terme (Watson, 1988). Mentionnons que la conviction de pouvoir faire un travail mieux que la personne actuellement en poste peut également pousser à l'action (Ledwith et coll., 1990 : 113).

Après avoir vu les principaux facteurs d'influence, passons maintenant aux facilitateurs, émanant du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), qui aident les femmes à prendre leur juste place au leadership syndical (solicitation et stratégies syndicales genrées).

2.7.6 La sollicitation

À la lumière du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), la sollicitation est le premier facilitant que nous abordons.

Plus tôt, au point 2.7.1 sur la famille, nous avons vu le concept de « significant others » (Watson, 1988) puisque des personnes significatives peuvent s'y trouver. Cependant, ces individus, jouant un rôle d'importance, peuvent aussi être présents en dehors de la famille. De ce fait, la sollicitation venant des personnes élues au leadership syndical peut agir comme un levier.

Les personnes significatives peuvent se nicher au sein des organisations syndicales et elles exercent généralement une responsabilité syndicale. Autrement dit, la sollicitation par le biais des personnes élues peut permettre aux femmes d'accéder initialement au leadership syndical, mais aussi de continuer leur chemin vers le haut de la hiérarchie. Par ailleurs, ces personnes significatives peuvent faire leur apparition à un moment critique dans la vie des femmes (Kirton, 2006b : 72). Il est important de saisir que bien qu'elles - les personnes significatives - peuvent agir comme un levier, il ne s'agit pas nécessairement de leur seule intervention. L'accès et le maintien des femmes au leadership syndical sont complexes et s'expliquent par une multitude de raisons. Il peut arriver que la personne significative se présente à un tournant dans la vie des femmes et Kirton (2006b) le démontre très bien dans son étude lorsqu'elle énonce que ce n'est qu'après avoir mis fin à une longue relation conjugale et élevé leurs enfants que des femmes se sont laissé persuader - solliciter - par une personne significative.

They all felt they now had spare time and energy to give, but if the same person had entered the woman's life at another time their influence might not have been the same, highlighting the inter-relationship between people, experiences and events (Kirton, 2006b : 73).

Il est reconnu dans la littérature que les femmes ont généralement besoin d'un petit coup de pouce. Cela les incite, dans bien des cas, à se hisser au leadership syndical ou à s'élever plus haut dans la hiérarchie. D'ailleurs, l'article de Kirton (2005 : 394) atteste que la plupart des femmes avaient besoin d'incitation « [...] to take the step from inactive membership to participation ». Dans le même sens, Kirton (2006b : 72) indique : « [...] some women seem to need a positive pull to actualize their willingness to participate ».

La sollicitation peut être faite sous la forme d'encouragements afin de remplacer les élu.e.s sortants ou plutôt par la manifestation d'un soutien personnel afin de créer un pont, une ouverture vers le leadership syndical ou vers un poste hiérarchique plus élevé. Watson (1988) met de l'avant l'importance des élu.e.s syndicaux dans la sollicitation personnelle des membres, mais d'autres études se sont intéressées à savoir si la sollicitation était principalement faite par les dirigeants masculins ou féminins. L'intention était de savoir si ce sont les hommes ou bien les femmes qui accordent davantage une priorité au fait d'avoir des femmes au leadership syndical. À ce sujet, plusieurs recherches confirment l'importance du rôle des dirigeantes syndicales dans la sollicitation d'autres femmes (Kirton et Healy, 1999; Ledwith et coll., 1990). Les femmes seraient plus susceptibles que les hommes de mettre l'accent sur l'identification - le repérage - de femmes potentielles afin de les soutenir au leadership syndical (Kirton et Healy, 1999: 39).

Il apparaît également que les dirigeantes syndicales peuvent agir comme modèles auprès d'autres femmes (Kirton, 2006b; Kirton et Healy, 1999). Les modèles féminins - les femmes inspirantes - peuvent s'avérer particulièrement importants dans l'avancement des femmes au leadership syndical puisqu'elles montrent, entre autres, que l'accessibilité aux responsabilités syndicales est possible, même si elles peuvent rencontrer des difficultés dans leur ascension. Cela s'apparente avec la notion de « sororité » qu'à fait émerger Le Quentrec (2013) dans le monde syndical pour signifier le lien existant entre les femmes. Il s'agit d'une forme de solidarité informelle entre les membres féminins qui peut prendre diverses formes comme, par exemple, « [...] s'entraider, échanger, s'écouter, répondre aux questions, relire des écrits, avouer ses insuffisances et ses craintes, encourager, compenser la faiblesse des unes par la force des autres, veiller, protéger [...] » (Le Quentrec, 2013 : 64) afin de permettre aux femmes d'aller plus loin. Par ailleurs, la sororité pourrait jouer « [...] un rôle essentiel de soutien et de légitimation de leur engagement [...] » (Le Quentrec, 2013 : 64). Les femmes ont généralement une faible confiance en elles face au leadership syndical et lorsqu'elles y accèdent « [...] les militantes se déplacent, au double sens où elles transgressent les normes sexuées et où elles passent de la sphère domestique où elles sont assignées à la sphère publique monopolisée par les hommes » (Le Quentrec, 2013 : 64). La sororité permettrait d'aider à outrepasser ce trait caractéristique présent chez les femmes.

2.7.7 Les stratégies syndicales genrées

Toujours selon le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), les stratégies syndicales genrées sont le dernier facilitant que nous présentons.

Mis à part la sollicitation, nous avons, tel qu'indiqué précédemment, regroupé les autres facilitateurs (mentorat, formation syndicale, politiques syndicales genrées, groupes de femmes et groupes recherchant l'égalité) sous le terme de stratégies syndicales genrées. Plus tôt dans la thèse, nous avons déjà abordé les stratégies syndicales genrées (point 1.3.2). Sans reprendre tout ce que nous avons précédemment mentionné et sans revisiter toutes les notions théoriques, nous discuterons ici de l'effet de levier que peuvent avoir ces stratégies sur le leadership syndical des femmes en plus d'aborder les critiques qui leurs sont adressées.

Les stratégies syndicales genrées issues du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) sont, en plus d'être abordées dans leur livre, explicitées dans leur article sur les stratégies en faveur de la démocratie de genre dans les syndicats (Kirton et Healy, 2013c). L'article se fonde sur la même étude transnationale entre la Grande-Bretagne et les États-Unis. Nous verrons, de manière succincte, chacune de ces stratégies afin de comprendre pour quelles raisons elles se révèlent être des leviers pour les femmes (mentorat, formation syndicale, politiques syndicales genrées, groupes de femmes, groupes recherchant l'égalité).

2.7.7.1 Le mentorat

Le mentorat est perçu comme une mesure « déterminante » (Kirton et Healy, 2013c : 83) afin d'encourager les femmes à parvenir au leadership syndical. Cette mesure permettrait « [...] d'apporter un soutien individuel aux militantes et de les aider à surmonter leur manque de confiance en elles ou leur ignorance des rouages syndicaux » (Kirton et Healy, 2013c : 83). Au détriment d'une « stratégie officielle » (Kirton et Healy, 2013c : 83) au sein des syndicats - institutionnalisation - l'étude met de l'avant que ce sont davantage « des relations de mentorat informelles » (Kirton et Healy, 2013c : 83) qui naissent entre les femmes ayant des expériences variées, c'est-à-dire qui ne font pas l'objet de programmes. Par ailleurs, certains hommes, ayant une sensibilité aux barrières qui émergent sur la route des femmes, étaient enclins à offrir leur aide aux femmes par le biais du mentorat.

2.7.7.2 La formation syndicale

Une autre façon pour que les femmes accèdent et maintiennent un leadership syndical est la formation syndicale. L'idée derrière l'éducation syndicale est que « [...] l'on ne naît pas militant-e. On le devient au sens où la compétence ne précède pas l'engagement mais en est le produit » (Le Quentrec, 2013 : 61). De cette manière, le syndicat peut jouer un rôle actif dans la formation de tous les membres, femmes ou hommes.

Les programmes d'éducation syndicale regroupent des formations habituellement offertes aux responsables syndicaux pour les outiller et les soutenir dans leurs fonctions.

The basic aim is usually to equip activists with the requisite skills and knowledge to perform their union roles [...] (Greene et Kirton, 2002 : 40).

La formation syndicale permettrait d'aider et de préparer les femmes à assumer des fonctions au leadership syndical : « those women who did receive formal training found it extremely useful in preparing them to take on leadership roles » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 93). Même si ces formations semblent plutôt répandues au niveau local et qu'elles représentent un bon support pour les membres féminins, les femmes auraient moins d'opportunités de suivre ces formations que les hommes puisque ces derniers se les approprient. Ils les monopolisent : « [...] traditional union training (as opposed to equality training) may be more valued and more likely to be colonized by men [...] » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 94). Cela suggère que les ressources, en termes de formation syndicale, seraient inégalement réparties entre les femmes et les hommes au niveau local.

[...] the feeling of being thrown in at the deep end or feeling like a fish out of water seemed to be a common experience [...] (Healy et Lieberwitz, 2013 : 94).

Par ailleurs, la formation syndicale serait moins disponible - offerte - aux paliers supérieurs. Autrement dit, plus les femmes gravissent les échelons hiérarchiques, plus elles vont apprendre sur le tas : « [...] learning by doing [...] or 'by the seat of my pants' [...] » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 94).

La formation spécifique aux femmes est une autre forme de formation syndicale. Cette dernière traite davantage de sujets concernant l'*empowerment*⁵⁷ des femmes, c'est-à-dire des formations qui leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences et de développer leur plein potentiel. Il peut s'agir, par exemple, de formations sur les stratégies et habiletés de communication, de conférences sur les enjeux féministes, les défis sociaux et le développement personnel, des ateliers sur le leadership, etc.

⁵⁷ Symbolise le développement du pouvoir d'agir ou l'acquisition du pouvoir.

La formation spécifique aux femmes, qui est une forme de structure distincte (Briskin, 1993), serait bénéfique pour la progression des femmes dans la hiérarchie syndicale (Greene et Kirton, 2002; Kaminski et Yakura, 2008; Kirton et Healy, 2004, 2013c; Parker, 2002).

[...] women-only trade union education acts as a vehicle for increasing women's participation and for improving their experiences of unions (Kirton et Healy, 2004 : 303).

En plus d'accroître leur connaissance des politiques et des procédures syndicales, ces événements spécifiques aux femmes viendraient renforcer leur motivation à l'implication syndicale tout en leur donnant davantage confiance en elles (Kirton et Healy, 2013c : 82). Les formations spécifiques aux femmes seraient prometteuses pour découvrir et recruter de nouveaux talents féminins : « [...] the opportunity of women-only education for 'talent spotting' purposes - identifying and encouraging women deemed to have the potential, energy and commitment to go further in the union [...] (Greene et Kirton, 2002 : 46). Ces rencontres entre femmes leur permettrait aussi de tisser des réseaux informels qui leur serait bénéfique (Kirton et Healy, 2013c : 81).

Par ailleurs, les responsables syndicales apprécient cette stratégie syndicale genrée, même lorsqu'elles sont situées à un haut niveau hiérarchique, puisque « [...] cela les soutient et les aide à manœuvrer dans un monde syndical dominé par les hommes et à évoluer dans leur activité de syndicalistes » (Kirton et Healy, 2013c : 88).

2.7.7.3 Les politiques syndicales genrées

Les politiques syndicales genrées, par exemple, les règles de proportionnalité pour la représentation des femmes et les sièges réservés aux femmes, lesquelles sont des formes de discrimination positive (Kirton et Healy, 2013c : 88), représentent un autre levier au leadership syndical des femmes.

Bien que ces politiques permettent un égal accès à la hiérarchie syndicale et qu'elles soient nécessaires pour améliorer la représentation des femmes dans les instances dirigeantes des syndicats, il n'en demeure pas moins qu'elles suscitent une certaine division chez les femmes. Autrement dit, elles font grincer bien des dents, même parmi les membres féminins.

Les femmes parvenues au sommet sont elles-mêmes contre la solution des sièges réservés puisqu'elles ont réussi à gravir les échelons sans en avoir besoin, tandis que les femmes au bas de l'échelle les considèrent comme un moyen d'accès aux instances des syndicats (Kirton et Healy, 2013c : 85).

Pouvant être reconnues comme un passe-droit, un traitement de faveur ou un privilège, ces politiques syndicales genrées sont habituellement envisagées par les femmes avec une certaine réserve (Kirton et Healy, 2013c : 84). Par exemple, les femmes qui sont élues en raison de dispositifs - quotas ou sièges réservés - peuvent être convaincues qu'elles sont « [...] in a weak position, because they have not been accepted through the usual channels » (White, 1993 : 105). Les femmes veulent emprunter la bonne filière afin d'être élues pour leur excellence et non grâce à ce type de mesure. Elles veulent être acceptées pour les « bonnes raisons » et non en raison de leur genre.

Les politiques syndicales genrées, afin de donner un coup de pouce à la représentation politique des femmes, suscitent ainsi l'interrogation au sujet du « mérite » des dirigeantes syndicales. Certains membres féminins décident de ne pas s'en prévaloir en endossant l'idée qu'elles devraient faire leur place comme tout le monde. Cela fait référence à la notion de « mérite ». Pour faire court, le mérite n'est pas envisagé comme étant une construction sociale qui désavantage les femmes, mais comme une notion objective (Kirton et Healy, 2013c : 88). De ce fait, les femmes qui accèdent au leadership syndical, par le biais des politiques syndicales genrées, prennent le risque d'être traitées « [...] as token figures [...] » (Trebilcock, 1991 : 420) puisqu'elles seraient perçues comme ne méritant pas leur place, voire même comme étant incompetentes. Briskin (2012) démontre que l'argument principal de celles qui sont réfractaires à ces mesures est que l'élection d'un.e dirigeant.e syndical.e ne doit pas se faire sur la base du genre, mais plutôt selon le principe de la méritocratie. Comme si les élections qui se font sans l'intervention de ces mesures sont davantage justes et équitables et comme si les hommes ne sont pas élus parce qu'ils sont justement des hommes. Selon le courant méritocratique, « [...] c'est la meilleure personne qui devrait gravir les échelons en raison de son mérite, indépendamment de son sexe, de sa race, de sa religion, etc., considérés comme des facteurs non appropriés » (Fortier, 2008 : 64). Une telle considération fait abstraction et nie les rapports de pouvoir qui hiérarchisent les catégories de sexe (femme/homme), qui facilitent l'accès des hommes au pouvoir et qui n'ont rien à voir avec le « mérite ». Au Canada, on s'aperçoit que les membres féminins qui sont élus en fonction de ces mesures incitatives voient leur crédibilité, leur légitimité ainsi que leur capacité à exercer leurs fonctions syndicales remises en question (Briskin, 1999b, 2012). Pourtant, Pascale Navarro (2015) associe l'argument qui doute de la compétence des femmes au principe du double standard (deux poids deux mesures). Pourquoi douter des compétences des femmes ? Douter des compétences des hommes ? Dire que les mesures spéciales - destinées à faire

une plus grande place aux femmes - amènent des femmes incompetentes au pouvoir c'est dire qu'il manque de femmes competentes pour s'acquitter des postes dans les differentes instances syndicales, ce qui n'est pas veridique.

2.7.7.4 Les comités de femmes

Les groupes de femmes et les groupes recherchant l'égalité présents dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) sont ici regroupés sous le terme de comités de femmes.

Les comités de femmes sont des lieux essentiels pour l'avancement des membres féminins au leadership syndical puisqu'ils permettent aux femmes d'avoir un « espace sûr » (Kirton et Healy, 2013c : 86) où elles peuvent se soustraire du pouvoir des hommes. Les comités de femmes leur permettent, entre autres, de définir leurs revendications, de gagner en assurance et de s'initier au fonctionnement syndical (Kirton et Healy, 2013c). Malgré les côtés positifs, les comités de femmes ne font pas l'unanimité auprès des membres féminins. Certaines femmes les considèrent comme une stratégie préjudiciable à leur endroit. Il peuvent, en ce sens, être envisagés comme des « réunions mondaines » (Kirton et Healy, 2013c : 86) opérant en dehors du « cœur de l'activité syndicale » (Kirton et Healy, 2013c : 88) et minimisant « l'hétérogénéité des intérêts des femmes » (Kirton et Healy, 2013c : 86).

Après avoir vu les stratégies syndicales genrées (mentorat, formation syndicale, politiques syndicales genrées et comité de femmes) du modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), il est possible de constater, si nous nous reportons au classement (catégorie de sexe/groupe social opprimé) de ces mêmes auteures (2013c : 76), que ce sont finalement les stratégies qui présentent les femmes comme un groupe opprimé, les plus radicales, qui sont les plus critiquées. Mis à part les comités de femmes et les politiques syndicales genrées qui suscitent plus d'ambivalence auprès des femmes, les stratégies syndicales genrées sont généralement appréciées par les responsables syndicales même quand elles sont situées à un haut niveau hiérarchique. Pour citer Kirton et Healy (2013c : 88) : [...] même lorsqu'elles [les femmes] accèdent à des postes de direction assez élevés, les femmes continuent d'apprécier les initiatives en faveur de l'égalité ».

Pour clore la partie 2.7, nous reconnaissons que les efforts de Kirton et Healy (2013b : 66), afin de construire un modèle sur le développement du leadership syndical des femmes, sont louables et très enrichissants. Néanmoins, le déficit de démocratie de genre dans les organisations syndicales et, plus particulièrement, les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical méritent une investigation au niveau du Québec. L'histoire du syndicalisme et du mouvement des femmes diffèrent d'un endroit à un autre de sorte que notre recherche apportera une contribution stimulante au champ des relations industrielles d'autant plus que nous intégrons une approche multiniveau et que nous incluons la perception des hommes, laquelle est trop peu sollicitée afin de réfléchir à la sous-représentation des femmes dans les instances syndicales.

Dans les premières parties de ce chapitre, nous avons présenté les ancrages du cadre théorique de la thèse. La partie 2.8 vise à exposer le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de la recherche.

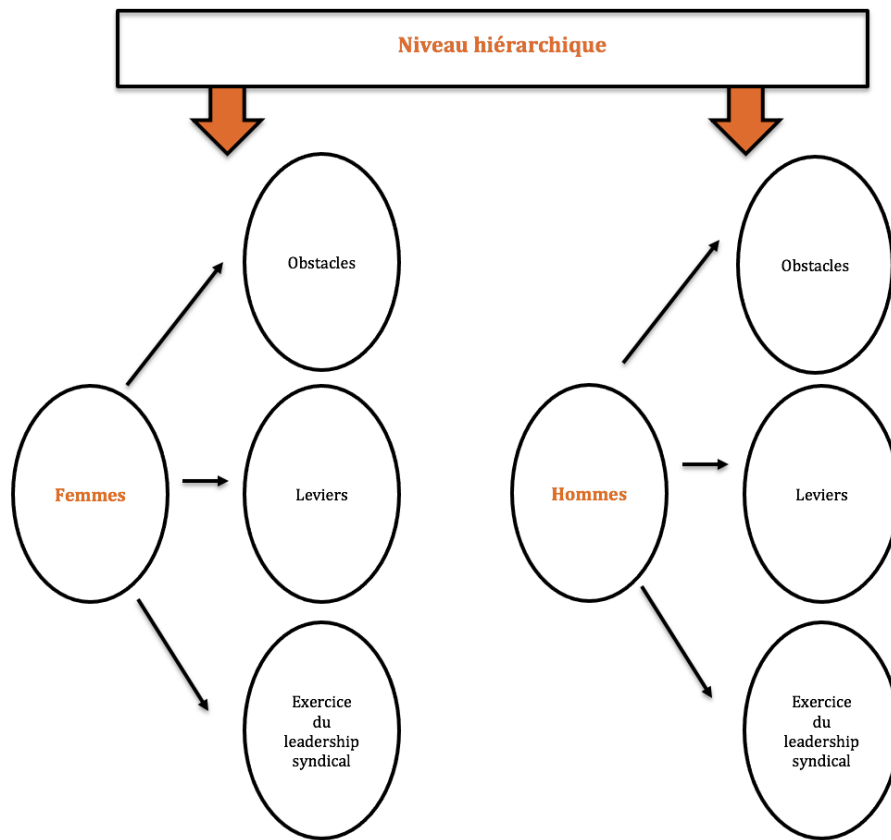
2.8 Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche

L'objectif de cette partie est, dans un premier temps, la présentation des notions mobilisées via le modèle conceptuel afin de schématiser la problématique de la recherche et, dans un deuxième temps, la formulation des hypothèses de la recherche.

2.8.1 Modèle conceptuel de la recherche

Notre étude, rappelons-le, s'interroge à savoir **en quoi les obstacles et les leviers à l'accès ainsi qu'au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical**. Notre recherche empirique de nature qualitative se penche sur le leadership syndical en jumelant une perspective de genre et une approche multiniveau. Nous nous intéressons aux différences de genre quant aux obstacles, aux leviers et à l'exercice du leadership syndical de même qu'à leur contextualisation selon la perception des personnes siégeant aux instances syndicales étudiées. De plus, nous considérons que l'intégration du discours - du point de vue - des hommes, comme le propose notre recherche, mène à une compréhension beaucoup plus globale du phénomène de sous-représentation des femmes dans les structures syndicales. La figure, ci-dessous, présente le modèle conceptuel qui sert de base à notre étude de cas.

Figure 4 : Modèle conceptuel initial de la recherche



Nous pouvons lire la figure, ci-dessus, comme suit : les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que l'exercice du leadership syndical sont genrés - différents entre les femmes et les hommes - d'autant plus que le niveau hiérarchique où s'inscrivent les répondant.e.s vient modeler les perceptions de ces différences de genre.

Ce modèle conceptuel, qui sert d'assise à notre recherche, se veut large. Il s'agit du point de départ, d'une charpente d'investigation préliminaire, afin d'étudier les obstacles, les leviers et l'exercice du leadership syndical. Le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) que nous présentons précédemment dans la thèse (figures 2 et 3) est un bon début - une bonne esquisse - pour analyser le déficit démocratique des femmes en raison des obstacles (manque de disponibilités, conflit des rôles, emploi des femmes, culture masculine du syndicalisme ainsi que les stéréotypes de genre associés au leadership syndical), des facteurs d'influence (famille, expériences d'injustices, féminisme et convictions politiques) et des facilitateurs (sollicitation, mentorat, formation

syndicale, politiques syndicales genrées, groupes de femmes et groupes recherchant l'égalité) qu'il met de l'avant. Cependant, il nous apparaît insuffisant compte tenu de l'originalité de notre thèse qui jumelle à la fois une perspective genrée et multiniveau. Autrement dit, notre intention va plus loin que la seule étude du leadership syndical des femmes. Nous procédons à une analyse comparative entre les femmes et les hommes à partir d'une étude de cas au Québec. Rappelons-que le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) étudie l'expérience du leadership syndical uniquement par le biais des femmes en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Le modèle initial se veut également large puisque nous ne cherchons pas à cloîtrer les femmes et les hommes dans des idéaux-types de leadership syndical. Cela nous apparaît comme un exercice assez fermé qui ne permet pas de prendre la pleine mesure des différences de genre en matière d'exercice du leadership syndical et de leur contextualisation. Notre modèle conceptuel de départ permet donc une première réflexion et ce dernier sera bonifié avec les données recueillies sur notre terrain de recherche.

L'analyse des résultats de la recherche nous permettra de répondre à notre question de recherche et de proposer un modèle conceptuel enrichi - un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical (point 6.3) - afin d'alimenter les savoirs sur le déficit de démocratie de genre au sein des organisations syndicales et, ultimement, de contribuer significativement à la littérature sur les femmes, le genre, le leadership syndical ainsi que le renouveau syndical.

2.8.2 Hypothèses de la recherche

En fonction de notre modèle conceptuel initial (figure 4), basé sur la recension des écrits, notre étude explore l'hypothèse générale selon laquelle les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical de même que l'exercice du leadership syndical sont différenciés entre les femmes et les hommes. Qui plus est, le niveau hiérarchique où s'inscrivent les dirigeant.e.s syndicaux vient modeler la perception de ces différences de genre. Cette hypothèse générale se décline en trois hypothèses spécifiques :

1. Les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes dans l'accès et le maintien du leadership syndical et la perception de ces obstacles diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.
2. Les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et ces leviers sont perçus différemment selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.

3. Les femmes exercent des pratiques de leadership syndical différentes de celles des hommes d'autant plus que nous supposons que la perception de ces distinctions diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.

2.9 Pertinence scientifique et pratique

Afin de contribuer à l'avancement des connaissances, la thèse poursuit des implications à deux niveaux : scientifique et pratique.

2.9.1 Pertinence scientifique

La pertinence scientifique de la thèse repose principalement sur deux aspects : l'approche genrée et contextualisée du leadership syndical.

Premièrement, nous posons un regard « autre » sur le champ des relations industrielles. Autrement dit, par le biais d'un cadre théorique qui se fonde sur les rapports de genre, largement occultés dans les études en relations industrielles (Danieli, 2006; Greene, 2003; Hansen, 2002; Healy et coll., 2006; Rubery et Fagan, 1995; Wajcman, 2000), cette thèse contribue à rendre les femmes (leurs réalités, leurs expériences ainsi que leurs spécificités) plus visibles dans la discipline des relations industrielles.

The increasing integration of gender [...] into the discipline [...] is central to extending analytical perspectives, scrutinizing and challenging traditional narratives and discourses, and refocusing the epistemology (Ledwith et Colgan, 2002 : 2).

Il ne s'agit pas de dire que les théories classiques en relations industrielles sont obsolètes, mais plutôt de « [...] poser un regard critique sur l'acquis [...] » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 28) par le biais de la recherche féministe afin de pouvoir mettre en lumière les particularités des femmes au leadership syndical pour combler le déficit de démocratie de genre et, plus globalement, de parvenir à un renouveau syndical.

La posture féministe matérialiste adoptée, afin d'étudier notre problématique de recherche, permet de dépasser les frontières habituellement érigées entre la sphère publique (productive) et la sphère privée (reproductive) dans les études en relations industrielles. Elle ouvre ainsi la porte à des connaissances qui prennent en compte

la complexité de la vie des femmes (responsabilités familiales, vie hors du travail, etc.) et des fondements de leur sous-représentation au leadership syndical.

[...] feminist theory has deconstructed the divide between work and home, between the public and the private, much industrial relations research continues to operate with this dichotomy (Wajcman, 2000 : 184).

L'inscription de la thèse dans une perspective féministe matérialiste permet également de ne pas tirer des conclusions essentialistes et naturalisantes en favorisant plutôt une lecture du monde qui est relationnelle. Le groupe social « hommes » et le groupe social « femmes » ne sont donc pas pensés séparément. Ils sont réfléchis et étudiés comme faisant partie d'un « rapport social spécifique » (Kergoat, 2000 : 20) qui sont les rapports de genre. Cette lentille permet d'outrepasser une réflexion basée sur le destin naturel des femmes et des hommes et donc de ne pas attacher ce qui crée la sous-représentation des femmes au leadership syndical à une destinée biologique, mais plutôt au rapport inégalitaire entre les femmes et les hommes. Finalement, la perspective féministe matérialiste place au cœur de sa pensée les effets matériels des rapports de genre et, plus particulièrement, la division sexuelle du travail (Kergoat, 2000). Ce concept rend possible la captation de ce qui cause l'inégalité entre les femmes et les hommes et de « [...] débusquer les phénomènes de reproduction sociale [...] » (Kergoat, 2000 : 37), lesquels permettent le maintien de la sous-représentation des femmes au leadership syndical. Jointe à cela, l'intersectionnalité - outil conceptuel complémentaire - permet de rendre compte des différences entre les femmes en fonction de leur positionnement social dans d'autres systèmes de domination. Toutes ces notions sont abordées en détail au chapitre 2 de la thèse.

De cette manière, l'approche genrée, possible par la mobilisation de la recherche féministe, permet de contribuer, en raison du peu de considération accordée aux rapports de genre dans le champ des relations industrielles, de façon significative à la problématique du déficit de démocratie de genre.

Deuxièmement, rares sont les recherches qui ont appliqué une approche contextualisée du leadership syndical qui plus est, en ce qui concerne le leadership syndical dans une perspective de genre. En d'autres termes, la thèse ne se contente pas uniquement de distinguer les perceptions des différences de genre à propos des obstacles, des leviers et de l'exercice du leadership syndical, elle vise aussi à comprendre de quelle manière les niveaux hiérarchiques peuvent influencer - moduler - ces perceptions. L'étude du leadership syndical dans une perspective multiniveau (ici, local et national) permet donc d'une part, de rendre visible les expériences spécifiques des femmes comparativement à celles des hommes au niveau local, peu fréquent jusqu'ici (Briskin, 2011) et d'exhumer les inégalités de genre qui se nouent à ce palier hiérarchique. D'autre part, s'intéresser, en

plus du niveau local, à un échelon décisionnel plus haut dans la hiérarchie permettra d'avoir une meilleure compréhension du déficit démocratique des femmes et de mieux saisir les particularités que renferment les différentes strates. Cela ne serait pas possible en focalisant notre étude sur un seul palier de la hiérarchie syndicale. De plus, le point de vue des hommes, rarement sollicité dans les études sur le déficit de démocratie de genre, est à notre sens très riche et pertinent pour explorer ce qui différencie les femmes des hommes au leadership syndical. Le discours des hommes apporte une autre dimension, un autre regard, sur notre problématique de recherche.

Ceci étant dit, la thèse apporte une contribution stimulante aux recherches relatives au champ des relations industrielles et, plus spécifiquement, celles portant sur le déficit démocratique des femmes par le biais d'un cadre théorique riche et adapté. La thèse va ainsi permettre aux organisations syndicales de répondre à la problématique du déficit de démocratie de genre qui s'opère en leur sein - symptôme de la crise du syndicalisme - et, plus globalement, de donner un second souffle au syndicalisme.

2.9.2 Pertinence pratique

La contribution spécifique de la thèse est d'abord scientifique, mais elle revêt également un apport pratique (social). La problématique de recherche, définie précédemment, démontre la nécessité d'agir pour pallier au déficit de démocratie de genre dans les organisations syndicales afin que les femmes aient voix au chapitre en proportion de leur nombre dans les effectifs syndicaux et de parvenir, ultimement, à un syndicalisme qui fleurit à nouveau. La pertinence pratique de la thèse fait donc référence à la conscientisation et à l'action (Ollivier et Tremblay, 2000 : 38-39). La recherche permet aux organisations syndicales et aux dirigeant.e.s syndicaux de saisir que leurs pratiques et leurs façons de faire sont structurées « [...] par des dynamiques où interagissent genre et pouvoir; autrement dit, ces expériences ne sont pas naturelles, mais sociales et politiques et conséquemment, elles peuvent être changées » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 38-39). Par le fait même, la thèse vise à avoir des effets positifs sur la capacité des syndicats à comprendre les rapports sociaux inégalitaires au leadership syndical, notamment les rapports de genre afin, d'une part, de susciter une mise en action pour les transformer par le biais de répertoires et de modalités d'actions assurant une représentation équitable des femmes et, d'autre part, dans le but de poursuivre un renouveau syndical.

La thèse ne règlera pas tout et n'offre pas de solutions fixes et immuables, mais les pistes de réflexion, les lignes directrices, que celle-ci suscite pour les organisations sont abondantes. Les syndicats sont actuellement aux prises avec la nécessité d'une juste représentation des femmes au sein de leurs structures hiérarchiques pour

espérer rejaillir à nouveau et cela soulève, chez eux, des questionnements. Par le biais de la recherche doctorale, les syndicats auront l'opportunité de réfléchir à leur culture syndicale et aux différents aspects (structures, pratiques, procédures, stratégies, politiques, etc.) qu'ils ont mis en place jusqu'à présent et de les améliorer - les ajuster, les bonifier, les changer - par la suite pour les adapter aux femmes afin de ne pas les tenir écartées des postes décisionnels. Les organisations syndicales pourront se questionner sur leur propre façon de faire et reconnaître qu'elles ne sont pas à l'abri des pratiques qui maintiennent les inégalités subies par les femmes. Ces dernières s'éveilleront donc à l'expérience distincte des femmes et des hommes au leadership syndical. Par conséquent, ce qu'elles mettront en place ne fragilisera plus la place des femmes et considérera davantage la réalité et les préoccupations des femmes.

Les organisations syndicales comprendront également que la sous-représentation des femmes qui s'observe en leur sein est marquée par les rôles sociaux différenciés entre les femmes et les hommes et le poids des stéréotypes de genre. De ce fait, elles prendront conscience du fait qu'elles doivent agir en tant que vecteur de transformation de ces rôles et de ces stéréotypes afin d'appuyer les femmes dans leur ascension au leadership syndical.

Par ailleurs, notre thèse met à la disposition des comités de la condition des femmes et leurs réseaux des outils afin de les appuyer dans leur mandat qui consiste, entre autres, à favoriser la place des femmes dans les instances syndicales. Sur la base de notre thèse, ils pourront constituer des orientations et des recommandations à privilégier et déployer des actions concrètes. Les structures spécifiques aux femmes ont déjà, pour la plupart, mis en place diverses mesures par le biais notamment, d'un Programme d'accès à l'égalité syndicale (PAÉS). La thèse leur donne l'opportunité de le revisiter pour mettre en œuvre un PAÉS renouvelé et d'atteindre une juste représentation des femmes dans la hiérarchie syndicale.

C'est ainsi que notre thèse contribue à l'avancement des connaissances sur le plan scientifique et sur le plan pratique.

2.10 Conclusion du chapitre

Dans le chapitre 2 de la thèse, nous avons présenté le cadre théorique de la recherche sur la problématique du déficit de démocratie de genre au sein des organisations syndicales et cela nous a permis, au terme de ce

chapitre, d'illustrer un modèle conceptuel de base nous permettant de faire certaines hypothèses concernant notre objet de recherche.

Premièrement, nous spécifions l'invisibilité et la marginalité des rapports de genre dans le champ des relations industrielles et nous démontrons que l'occultation, bien présente, des rapports de genre dans les travaux fondateurs des relations industrielles ne nous permet pas de répondre précisément à notre objet de recherche. De ce fait, nous exposons la nécessité d'intégrer un regard théorique et analytique féministe à notre thèse afin d'incorporer une réflexion tenant compte des rapports de genre dans l'étude des relations industrielles.

Deuxièmement, la réflexion de notre thèse repose spécifiquement sur la perspective féministe matérialiste. Nous nous intéressons donc aux perceptions des femmes et des hommes quant aux différences de genre (obstacles, leviers et exercice du leadership syndical) à partir de causes sociales et non d'idées essentialistes reposant sur la nature des femmes et des hommes.

Troisièmement, les principales dimensions analytiques essentielles au concept de genre (construction sociale, système social, rapport de pouvoir, dimension transversale, rapport historique et imbrication dans d'autres rapports sociaux) sont présentées et nous reconnaissons, ensuite, que la division sexuelle du travail est un concept incontournable pour comprendre la dynamique des rapports de genre qui se matérialise à l'intérieur des syndicats et qui crée un déficit de démocratie de genre. L'intersectionnalité est, par la suite, présentée comme une approche complémentaire nous permettant de penser les rapports de genre en interaction avec d'autres rapports sociaux pour saisir la complexité de notre objet de recherche.

Quatrièmement, les principales théories du leadership, lesquelles sont issues du management et de la gestion (laisser-faire, transactionnel et transformationnel) sont exposées. Après, nous démontrons que ces styles de leadership ont également fait l'objet de plusieurs études au leadership syndical et nous leur adressons certaines critiques.

Cinquièmement, nous proposons un dépassement des approches théoriques dominantes et généralement mobilisées dans l'étude du leadership syndical afin d'analyser notre problématique de recherche, c'est-à-dire le déficit de démocratie de genre au sein des organisations syndicales.

Sixièmement, pour étudier le déficit démocratique des femmes, nous spécifions que nous nous sommes intéressés au modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) qui, par le biais de l'expérience du leadership syndical des femmes en Grande-Bretagne et aux États-Unis, présente des obstacles (manque de disponibilités, conflit des rôles, emploi des femmes, culture masculine du syndicalisme ainsi que les stéréotypes de genre associés au leadership syndical), des facteurs d'influence (famille, expériences d'injustices, féminisme et convictions politiques) ainsi que des facilitateurs (sollicitation, mentorat, formation syndicale, politiques syndicales genrées, groupes de femmes et groupes recherchant l'égalité). Pour couvrir de façon plus large la littérature, nous avons ajouté l'obstacle de l'invisibilité des femmes dans l'agenda revendicatif des syndicats (Munro, 2001) et le levier de l'intérêt personnel (Ledwith et coll., 1990).

Septièmement, le modèle conceptuel initial - la charpente d'investigation préliminaire - et les trois grandes hypothèses de la recherche sont présentés.

Finalement, la pertinence scientifique et pratique de la thèse est présentée à la fin de ce second chapitre. Le troisième chapitre décrit la méthodologie de la recherche.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Le chapitre 2 de la thèse a permis d'exposer les outils théoriques et conceptuels retenus pour étudier le déficit de démocratie de genre au sein des organisations syndicales en plus du modèle conceptuel initial, des hypothèses de la recherche et de la pertinence scientifique et pratique. Il convient à présent, dans le troisième chapitre, de présenter la méthodologie choisie pour répondre de façon adéquate à notre question et nos objectifs de recherche.

Rappelons d'abord que la thèse s'insère dans un projet de recherche plus vaste, au sein du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), sur le leadership syndical intitulé « *Les compétences-clés de leadership des représentants syndicaux locaux à l'ère du nouveau syndical* ». Ce projet de recherche a été mené par Marc-Antonin Hennebert (HEC Montréal), le co-chercheur Olivier Doucet (HEC Montréal) et l'étudiante Chloé Fortin-Bergeron (HEC Montréal, aujourd'hui professeure à l'UQTR). Ce projet sur le renouvellement du leadership syndical a d'ailleurs été financé par le programme du CRSH-Développement savoir. La directrice de la présente thèse, Catherine Le Capitaine, était membre de l'équipe de recherche entourant ce projet. Elle dirigeait le volet portant sur le leadership syndical des femmes auprès de Résilience, lequel a bénéficié d'une subvention de l'ARUC – Innovations, travail et emploi. Il s'agissait d'une Alliance de recherche universités-communautés localisée au Département des relations industrielles de l'Université Laval de 2010 à 2015. Nous avons collaboré activement à ce volet centré sur le leadership syndical des femmes et cela nous a permis d'utiliser les données récoltées par le biais de cette étude dans le cadre de notre thèse.

Dans le chapitre 3, nous présentons d'abord les quatre choix méthodologiques qui représentent le noyau de la thèse : méthodologie qualitative, étude de cas, méthodologie multiniveau et perspective de recherche féministe. Finalement, nous détaillons la démarche que nous avons effectuée pour la collecte et l'analyse des données.

3.1 Méthodologie qualitative

Nous privilégions l'approche de recherche qualitative afin de mener notre étude puisqu'elle est sensible et proche des personnes et des logiques contextuelles (Paillé, 2006 : 6). La recherche qualitative « [...] implique un contact personnel avec les sujets de la recherche [...] » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 13). Autrement dit, elle s'intéresse aux expériences, aux perceptions, aux pratiques humaines ainsi qu'aux interactions sociales « [...] en s'approchant des personnes et des groupes concernés, en enquêtant, en interviewant, en expérimentant avec eux, et en analysant avec des mots, les leurs et les nôtres (ceux des chercheurs), leurs expériences, leurs conduites, leurs échanges » (Paillé, 2006 : 5). Nous nous intéressons aux perceptions des dirigeant.e.s. De ce fait, notre intention première est de donner la voix aux participant.e.s. de l'étude par le biais de la recherche qualitative. Nous sommes soucieux « [...] de respecter l'humain, sa complexité, son intentionnalité, sa liberté » (Van der Maren, 1996 : 9) afin d'avoir accès à leurs points de vue sur les obstacles, les leviers et l'exercice du leadership syndical qui sont, à notre avis, contextualisés et structurés par les rapports de genre.

Ceci étant dit, la recherche qualitative est un choix adapté afin de répondre à notre question de recherche étant donné que nous recherchons précisément « [...] la compréhension et l'interprétation des pratiques et des expériences plutôt que la mesure de variables à l'aide de procédés mathématiques » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 13). La recherche quantitative était moins envisageable parce que « [...] its contribution to social problems is necessarily lopsided and limited » (Silverman, 2006 : 43). Le qualitatif, au contraire du quantitatif, peut contribuer à comprendre des phénomènes sociaux complexes comme les rapports de genre, lesquels sont au cœur de la thèse.

Pour mener une étude qualitative, une stratégie de recherche suivant une logique inductive ou déductive peut être privilégiée de manière à ce que « L'articulation entre la théorie et l'observation peut prendre des modalités variables » (Campenhoudt et Quivy, 2011 : 20).

Inductive analysis involves discovering patterns, themes, and categories in one's data. Findings emerge out of the data, through the analyst's interactions with the data. In contrast, when engaging in deductive analysis, the data are analyzed according to an existing framework (Patton, 2014 : 792).

Dans une démarche déductive, la théorie précède l'observation tandis que dans une démarche inductive les concepts et les hypothèses émergent en cours de collecte de données. Le choix de l'une ou de l'autre repose en grande partie sur la problématique et les objectifs de la recherche.

Pour conduire notre recherche de nature qualitative, nous avons fait le choix d'utiliser principalement les modes de raisonnement selon une logique à la fois inductive et déductive. La combinaison induction-déduction fait référence à l'abduction (Hallée et Garneau, 2019). Eisenhardt (1989 : 549) affirme que l'utilisation de la combinaison des modes de raisonnement s'avère pertinente pour le développement des connaissances : « [...] the accumulation of knowledge involves a continual cycling between theory and data ». Notre étude se veut à la fois inductive - particulier au général - et déductive - général au particulier - au sens où la démarche de notre recherche n'est pas purement inductive puisque, tel qu'énoncé dans la partie 2.8.2, nous avons des hypothèses de départ. L'état des connaissances permet de faire appel « [...] à des éléments référentiels déjà constitués » (Paillé et Mucchielli, 2012 : 339). Autrement dit, nous avons déjà des concepts et émis certaines hypothèses en raison du bagage théorique qui nous sert de point de départ quoique ces éléments continueront d'être élaborés et réfléchis au cours de la recherche. Par ailleurs, la question de recherche s'est édifiée à partir de la théorie, mais elle s'est précisée - pendant la recherche - en cours de route et, notamment, durant la phase exploratoire (point 3.5.1).

Avec l'abduction, notre intention n'est pas de tout définir *a priori* ce qui doit être observé, mais plutôt de laisser parler le terrain de recherche afin « [...] de découvrir toutes les dimensions insoupçonnées [...] » (Roy, 2003 : 173) tout en ayant en tête les connaissances théoriques que nous avons identifiées lors de la recension des écrits. Il s'agit d'un « va-et-vient » (Hallée et Garneau, 2019 : 126) entre la théorie et la collecte empirique. De cette manière, le raisonnement abductif nous a permis de développer de manière déductive un modèle conceptuel (point 2.8.1) à partir de la revue de littérature et la logique inductive nous donnera la possibilité de proposer, au chapitre 6, un cadre conceptuel amélioré émanant de la réalité - des faits empiriques - du terrain de recherche.

Nous avons fait le choix d'une démarche abductive puisque nous nous intéressons à une réalité - un phénomène qui est socialement construit - et nous l'observons dans un contexte et dans des niveaux hiérarchiques particuliers. Notre intention est d'étudier en profondeur - de manière globale - les rapports de genre par le biais des différents points de vue des participant.e.s. De ce fait, nous considérons que « Chaque réalité découle des perceptions individuelles et varie avec le temps. La connaissance de cette réalité n'a de sens que dans une situation donnée » (Fortin, 2010 : 33). Il est possible d'obtenir une connaissance approfondie du point de vue des participant.e.s puisqu'aucun aspect de leurs expériences et de leurs pratiques n'est négligé ou passé sous silence. En somme, nous considérons qu'une logique abductive s'avère pertinente pour répondre à notre

question de recherche et, plus précisément, pour le développement des connaissances dans le champ des relations industrielles.

L'approche de recherche qualitative ayant été abordée, nous pouvons passer au deuxième choix de la méthodologie, l'étude de cas.

3.2 Étude de cas

Pour répondre à la problématique de recherche, les objectifs spécifiques de cette thèse, rappelons-les, sont de relever, dans un premier temps, les perceptions quant aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées par rapport aux hommes dans l'accès et le maintien au leadership syndical et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés. Dans un deuxième temps, l'objectif est d'identifier les perceptions quant aux leviers à l'accès et au maintien au leadership syndical des femmes et des hommes et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés. Finalement, le dernier objectif consiste à répertorier les perceptions quant à l'exercice du leadership syndical des femmes et des hommes et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés. L'état des connaissances nous a permis de constater qu'il existe peu de travaux qui portent sur cet axe de recherche, c'est-à-dire l'étude du leadership syndical en jumelant une perspective de genre et une approche multiniveau.

Dans le but de répondre à nos objectifs spécifiques - qui découle de notre question de recherche - nous avons opté pour l'étude de cas. Kitay et Callus (1998 : 103) décrivent l'étude de cas comme « [...] a research strategy or design that is used to study one or more selected social phenomena and to understand or explain the phenomena by placing them in their wider context ». Dans le même sens, Yin (1994 : 2) soutient que « [...] the distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complexe social phenomena ». Pour Roy, l'étude de cas est « [...] une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un évènement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ». Nous avons choisi l'étude de cas comme stratégie de recherche car, comme le démontre les citations précédentes, elle permet d'explorer en profondeur des phénomènes sociaux complexes et les points de vue des personnes y prenant part.

Bien qu'elle apparaît comme la stratégie de recherche la plus adaptée pour répondre à notre question de recherche puisque ses forces sont d'explorer des réalités négligées par la recherche scientifique, d'analyser des phénomènes contemporains peu étudiés et d'inscrire la recherche dans un contexte historique, politique et social précis (Roy, 2003 : 168), nous sommes conscients que la littérature présente des zones grises d'ordre méthodologique à l'étude de cas. La plus fréquente est celle de sa faible validité externe (Roy, 2003 : 167). En ce sens, cette stratégie de recherche ne permettrait pas de généraliser ou de transférer les résultats obtenus à d'autres cas. Le reproche est basé sur « l'unicité » (Roy, 2003 : 167) du cas. Même si la faiblesse de la validité externe a été déconstruite (Flyvbjerg, 2011), nous sommes d'avis que « That knowledge cannot be formally generalized does not mean that it cannot enter into the collective process of knowledge accumulation in a given field or in a society » (Flyvbjerg, 2011 : 305). Notre intention n'est pas de tirer des conclusions globales, mais d'approfondir la problématique du déficit de démocratie de genre pour le cas étudié; d'en extraire une image complète. Nous avons précisément choisi l'étude de cas afin « [...] de comprendre en profondeur « le particulier » et non pour trouver ce qui est généralement vrai pour plusieurs » (Alexandre, 2013 : 30). Les participant.e.s de notre étude de cas, les dirigeant.e.s syndicaux de la Résilience, ne sont certes pas représentatifs de l'ensemble des responsables syndicaux du Québec, mais ils.elles constituent « [...] une population d'intérêt en soi » (Roy, 2003 : 162). De cette façon, la non-généralisation du cas que nous étudions ne discrédite pas les résultats obtenus. Au contraire, ils permettent d'enrichir et de développer les connaissances et les savoirs du champ des relations industrielles sans compter que la thèse vise, d'un point de vue pratique, l'élaboration de pratiques et de mesures créatives et adaptées pour assurer une représentation équitable des femmes à toutes les instances syndicales décisionnelles du cas que nous étudions.

Pour obtenir le matériel empirique, notre étude de cas s'est arrêtée sur « une unité particulière » (Roy, 2003 : 160), celle des dirigeant.e.s syndicaux de deux niveaux hiérarchiques (local et national) de Résilience, fédération syndicale affiliée à la CSQ. Il nous apparaît primordial d'explicitier le choix de « l'observatoire » (Roy, 2003 : 175) que nous avons fait, c'est-à-dire celui de nous concentrer spécifiquement sur cette organisation syndicale pour recueillir les données de la thèse.

Résilience est affiliée à la CSQ. De cette manière, nous avons d'abord arrêté notre choix sur la centrale syndicale, pour ensuite choisir la fédération syndicale que nous voulions étudier. Les principaux critères de sélection de la CSQ et de Résilience reposent sur le fait que ce sont des organisations syndicales largement féminisées et qu'elles ont eu, au cours de leur histoire, un engagement féministe. Nous croyions, lors du choix de la stratégie de recherche, que par leurs décisions et leurs actions, ces organisations syndicales s'engageaient à améliorer les conditions de vie et de travail des femmes et, plus particulièrement, à favoriser une représentation juste et équitable des membres féminins dans leur structure politique. Dans les lignes qui

suivent, nous détaillerons les raisons du choix de la CSQ et, ensuite, nous élaborerons sur la sélection de Résilience. Pour terminer, nous ferons une brève description du profil de Résilience.

La CSQ a un parcours d'actions et d'engagements féministes et c'est ce qui a attiré, au départ, notre attention. Sans passer en revue toute l'histoire de la CSQ, voyons brièvement quelques dates et événements importants. La CSQ - auparavant la CEQ et la CIC⁵⁸ - a vu le jour sous l'impulsion de Laure Gaudreault, l'une des grandes figures du syndicalisme au Québec. Cette pionnière du syndicalisme enseignant a mobilisé de nombreuses femmes à s'engager auprès de l'Association catholique des institutrices rurales en 1936 (CSQ, 2002). De plus, la CEQ, engagée dans la défense de ses membres - majoritairement féminins - a été l'une des premières centrales syndicales à mettre en place un comité de la condition des femmes en 1973 (Dumont et Toupin, 2003 : 297). Ce comité est d'ailleurs l'un des membres fondateurs de l'Intersyndicale des femmes, alliance qui lutte, depuis plus de 40 ans, pour assurer la défense des droits des femmes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des syndicats. La CSQ est la seule organisation fondatrice toujours engagée au sein de l'Intersyndicale des femmes⁵⁹. Ensuite, la CEQ est la première centrale syndicale québécoise à avoir élu une femme à la présidence : Lorraine Pagé a été élue en 1988 (Dumont, 2008 : 184). Aussi, la CSQ était la seule centrale syndicale au Québec à avoir une présidence à sa tête - Louise Chabot - lors du choix de la stratégie de recherche en 2015⁶⁰. Finalement, la CSQ est l'organisation syndicale la plus importante en éducation au Québec⁶¹ et environ 75,1 % de ses membres étaient des femmes lorsque nous avons arrêté notre choix sur cette centrale syndicale⁶². Ce riche historique féministe et la composition majoritairement féminine des membres nous permet de croire que la CSQ était un choix judicieux afin de mener notre étude à bon port.

Lors du choix de notre stratégie de recherche, la sélection de Résilience a été motivée, dans un premier temps, par l'importance - en termes de nombre - des membres féminins. Il y avait, à ce moment, environ 77,9 % des membres qui étaient des femmes⁶³. Résilience se démarquait aussi des autres fédérations de la centrale puisqu'elle avait son propre comité de la condition des femmes ainsi que son propre réseau des femmes, lesquels agissaient indépendamment de ceux de la CSQ. Finalement, Résilience avait une présidente à sa tête

⁵⁸ La Corporation générale des instituteurs et institutrices catholiques de la province de Québec (CIC) créée en 1946 a changé de nom et elle est devenue la Corporation des enseignants du Québec (CEQ) en 1967. En 1974, la CEQ s'est transformée en centrale syndicale pour devenir la Centrale de l'enseignement du Québec. En 2000, la CEQ a changé de nom pour devenir la Centrale des syndicats du Québec (CSQ).

⁵⁹ L'Intersyndicale des femmes a vu le jour en 1977 et est composée de conseillères et de représentantes de la condition des femmes de sept organisations syndicales (APTS, CSD, FAE, FIQ, SFPQ, SPGQ et CSQ) afin de veiller à l'amélioration des conditions de vie et de travail des femmes.

⁶⁰ Sonia Éthier est l'actuelle présidente de la CSQ. Elle a succédé à Louise Chabot en 2018.

⁶¹ La CSQ représente plus de 200 000 membres et près de 125 000 font partie du personnel de l'éducation. La CSQ est également présente dans les secteurs de la santé et des services sociaux, des services de garde, du municipal, des loisirs, de la culture, du communautaire et des communications. La centrale syndicale compte 11 fédérations qui regroupent 240 syndicats affiliés et s'ajoute à cela, l'Association des retraitées et retraités de l'éducation des autres services publics du Québec (AREQ).

⁶² Données fournies par une conseillère à la recherche de la CSQ et extraites de la gestion des membres.

⁶³ Données fournies par une conseillère à la recherche de la CSQ et extraites de la gestion des membres.

et il s'agissait de la première femme à avoir accédé à la présidence de l'organisation. Ces raisons ont fait de cette fédération syndicale un terrain propice de recherche. Les prochaines lignes sont consacrées au profil de Résilience, au moment de la recherche (2015-2016), afin de positionner l'organisation dans le contexte syndical québécois.

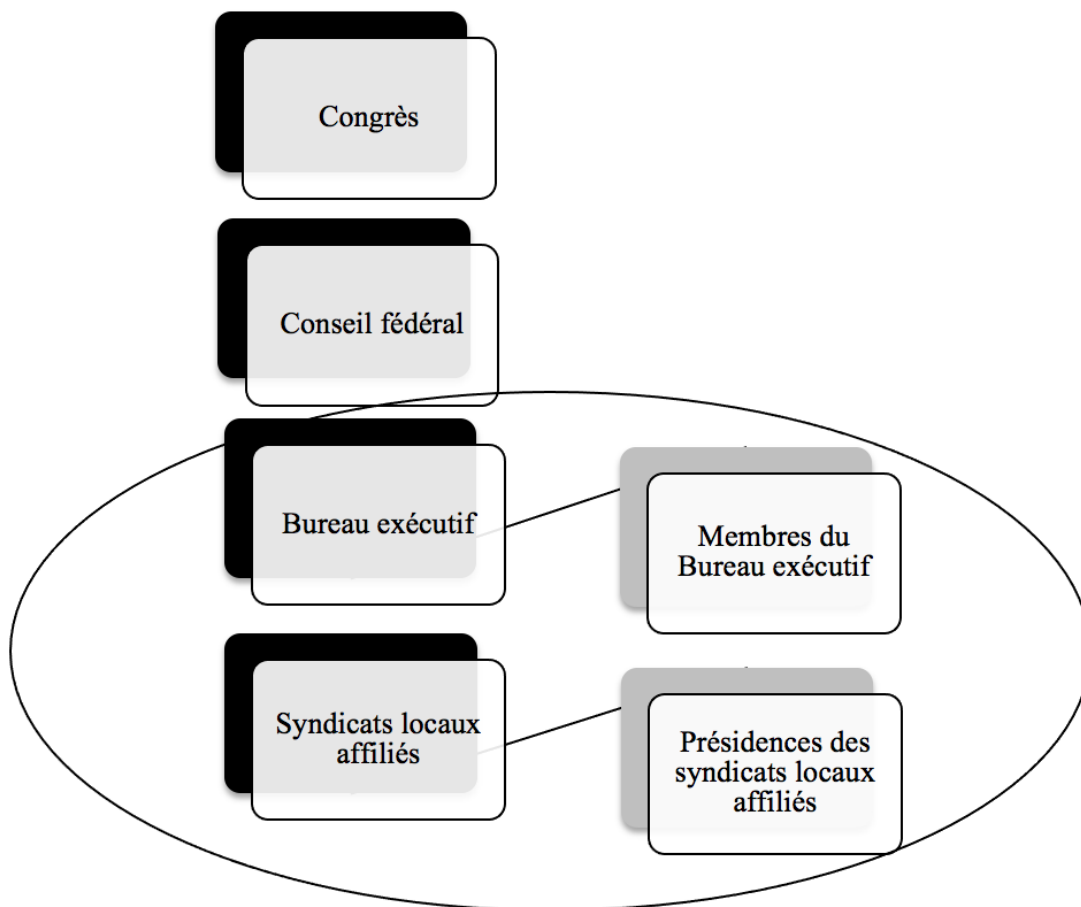
Résilience est constituée de 19 syndicats locaux affiliés. C'est une organisation syndicale qui représente près de 7200 membres répartis dans 69 commissions scolaires du Québec (francophones, anglophones, Crie et Kativik). Elle regroupe des membres dans 35 corps d'emplois, en ce sens qu'elle compte parmi ses syndiqué.e.s différentes catégories de personnel. Résilience travaille à protéger et à promouvoir les droits de ses membres dans le contexte de l'éducation publique du Québec. Lors du choix de notre stratégie de recherche et de la collecte de données en 2015, Résilience participait à la période de négociation du secteur public en éducation d'autant plus que l'éducation publique québécoise vivait, depuis plusieurs années, des temps difficiles en raison de l'insuffisance des investissements et des ressources injectées. Avec des compressions de plusieurs millions de dollars dans les budgets des commissions scolaires au Québec, force est d'admettre qu'il y avait une dégradation de la qualité de l'emploi dans les services professionnels.

Après avoir exposé l'étude de cas, voyons le troisième choix méthodologique que nous avons fait, c'est-à-dire la méthodologie multiniveau.

3.3 Méthodologie multiniveau

Comme en témoigne la partie précédente, l'étude de cas s'est arrêtée sur Résilience afin d'obtenir les données empiriques de la recherche. Cette fédération syndicale a une structure décisionnelle à quatre paliers (Congrès, Conseil fédéral, Bureau exécutif et syndicats locaux affiliés). Pour les fins de l'étude, nous avons décidé d'étudier deux d'entre eux, lesquels sont le Bureau exécutif et les syndicats locaux affiliés. La figure ci-dessous indique les différents niveaux hiérarchiques étudiés au sein de Résilience.

Figure 5 : Niveaux hiérarchiques étudiés au sein de Résilience



Notre choix s'est arrêté sur le Bureau exécutif et les syndicats locaux affiliés et, plus particulièrement, sur les membres du Bureau exécutif et les présidences de syndicats locaux. La sélection de deux paliers hiérarchiques de la fédération syndicale donne la possibilité d'aborder le leadership syndical en tenant compte non seulement des différences de genre, mais également du fait que les dirigeant.e.s syndicaux exercent leur leadership à un niveau hiérarchique précis, c'est-à-dire dans une niche précise (Brault et coll., 2014 : 474). Être un.e dirigeant.e syndical.e, c'est d'abord et avant tout un positionnement dans la structure hiérarchique. La perspective multiniveau est, à notre avis, un choix judicieux et original puisque nous serons en mesure de moduler les perceptions selon les paliers hiérarchiques étudiés. Autrement dit, il sera possible de contextualiser les points de vue des différences entre les femmes et les hommes sur le plan des obstacles, des leviers et au niveau de l'exercice du leadership syndical.

En somme, la perspective multiniveau offre la possibilité de réfléchir à notre objet de recherche à partir d'une position hiérarchique spécifique pour ensuite comparer les données récoltées entre les différents paliers, c'est-

à-dire d'évaluer « [...] la variance entre les différents niveaux hiérarchiques [...] » (Brault et coll., 2014 : 473). La prise en compte de la dynamique du palier décisionnel permettra de considérer l'effet de la structure sur les perceptions des différences de genre.

La perspective multiniveau était notre troisième choix méthodologique. Il convient, à présent, de présenter le quatrième et dernier choix : la perspective de recherche féministe.

3.4 Perspective de recherche féministe

Notre intention est d'inscrire notre démarche de recherche dans la tradition de recherche féministe. Avant toute chose, il est important de bien comprendre ce que représente la recherche féministe puisque « Toutes les recherches effectuées sur les femmes ne sont pas féministes » et qu'il « [...] ne suffit pas non plus qu'une femme mène une recherche pour que celle-ci soit féministe [...] » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 7).

Pour Ollivier et Tremblay (2000 : 7-12), la recherche féministe a trois grands principes. Le premier est qu'elle adopte « [...] une double dimension : elle représente à la fois un projet socio-politique de transformation des rapports sociaux et un projet scientifique d'élaboration de connaissance » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 7-8). Le projet socio-politique signifie que la recherche féministe est issue et s'inspire du mouvement des femmes, mais que ces derniers s'alimentent l'un l'autre puisque les analyses résultant de la recherche féministe permettent de nourrir la compréhension et la transformation des conditions - économiques, culturelles et sociales - face auxquelles le mouvement des femmes lutte. Du point de vue de la dimension du projet intellectuel de production de connaissances, la recherche féministe - par son engagement politique et son attitude critique - contribue au renouvellement des savoirs et des pratiques établis par les sciences traditionnelles. Elle dénonce, met en évidence et tente de déconstruire l'androcentrisme⁶⁴ de la production intellectuelle des champs disciplinaires conventionnels. Dans le champ des relations industrielles, discipline des sciences sociales, les femmes ont longtemps été absentes des études et des processus de production du savoir « [...] en prenant pour acquis que les recherches effectuées exclusivement sur des hommes peuvent être généralisées à l'ensemble de la société » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 63). La connaissance découlant de ce champ d'études est donc partielle

⁶⁴ « Le caractère androcentrique du savoir scientifique [...] repose sur des préoccupations, des postulats, des concepts et des modèles théoriques élaborés à partir d'un point de vue masculin sur le monde, qui invisibilise les femmes comme sujets sociaux et historiques et naturalise les rapports de division et de hiérarchisation fondés sur le sexe » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 62, s'appuyant sur Mathieu, 1991).

- incomplète - puisque nous concevons, pour les femmes et les hommes, une même réalité (le féminin inclus dans le masculin). Il y a l'exclusion de tout un pan des phénomènes observés, c'est-à-dire l'expérience de travail et de vie des femmes. Le changement constitue le point de départ indispensable à tout changement. De cette manière, la recherche féministe a conduit à de nouveaux apports épistémologiques. L'épistémologie du positionnement ou du point de vue (*standpoint*) (Harding, 1991 : 119) s'est ainsi développée pour produire des connaissances moins masculines et désincarnées. Ce projet épistémologique féministe vise à engendrer « une meilleure science » (Dorlin, 2008 : 20). La science comme activité « neutre et désintéressée » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 72) laisse la place à des études qui se situent « [...] depuis les conditions matérielles d'existence des femmes » (Dorlin, 2008 : 18) afin de transformer les expériences de travail et de vie des femmes en savoir scientifique. La recherche féministe nécessite donc une rupture épistémologique. L'intention ici n'est pas d'affirmer que les savoirs féministes sont supérieurs aux savoirs androcentriques, mais plutôt de démontrer qu'ils donnent accès à une meilleure connaissance de la réalité empirique tout en cherchant à rendre visibles les femmes en recherche.

Le deuxième principe soutient que la recherche féministe accorde une place centrale aux rapports de genre dans ses analyses et reconnaît l'intersectionnalité des rapports sociaux, notions que nous avons décrites plus tôt dans la thèse (point 2.3.2). Pour éviter la redondance, nous ne reviendrons pas sur ces concepts, mais il est bénéfique de préciser que la recherche féministe est préoccupée par les rapports de domination homme-femme de sorte que les questions d'oppression, de pouvoir et de hiérarchisation sociale sont au cœur des analyses féministes. La recherche féministe exige :

La reconnaissance des femmes comme sujet historique et social, mais surtout la reconnaissance des rapports sociaux de sexe comme facteur de division et de hiérarchisation dans l'ensemble de la vie sociale (Ollivier et Tremblay, 2000 : 9).

La troisième caractéristique est le caractère pluriel, multidisciplinaire et transdisciplinaire de la recherche féministe en ce sens qu'elle est « [...] constituée d'une multitude d'objets, de problématiques, d'approches théoriques, de postures épistémologiques et d'outils méthodologiques [...] » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 10). Les auteures (2000 : 26) précisent « [...] qu'il n'y a pas *une façon* de faire de la recherche féministe, mais *des façons* d'en faire ». De cette manière, « [...] la recherche féministe n'est pas une *méthode* [...] » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 14), mais plutôt une perspective, une approche, « [...] une "façon d'être" en même temps qu'une "façon d'observer", "caractérisée par un état d'esprit plus que par des étapes rigides" » (Dagenais, 1987 : 21). La recherche féministe ne préconise pas de méthodes de recherche particulières ou précises. Par

conséquent, une même problématique de recherche peut être analysée à l'aide d'outils conceptuels et méthodologiques différents, selon les diverses disciplines, en vue de produire des connaissances nouvelles et afin de nourrir le changement social.

Feminist social research [...] is research that requires a method supplied by the disciplines (e.g., experimentation, ethnography, survey research, content analysis) or created by the researcher (e.g., drama, genealogy, group diaries). That method is not supplied by feminism itself. The researcher has to learn the disciplinary methods, rules of logic, statistical procedures, procedures for "writing up" research projects, and whatever else is relevant to the field in which she wishes to work (Reinharz, 1992 : 242-243).

Nous avons choisi d'insister sur les principes de la recherche féministe de Ollivier et Tremblay (2000), mais la recherche féministe a également été définie par d'autres auteures⁶⁵. Par exemple, Dagenais (1987 : 22-24), chercheuse québécoise, reconnaît quatre principes à la base de la méthodologie féministe :

- *La reconnaissance de l'importance des rapports sociaux de genre et de l'oppression des femmes qui en a résulté;*
- *Le maintien d'une attitude critique sur les acquis des disciplines;*
- *La contextualisation non seulement des situations et des sujets, des données et des résultats, mais contextualisation aussi de la recherche et de la chercheuse;*
- *Le maintien d'une préoccupation éthique en recherche de sorte que la recherche ne doit pas être oppressive mais au contraire servir la cause des femmes.*

Bien que le fondement reste identique aux principes présentés par Ollivier et Tremblay (2000), il convient d'apporter des précisions sur les deux derniers points. La contextualisation de la recherche et de la chercheuse signifie que les conditions particulières de la réalisation d'une recherche et la situation de la personne (émotions, expériences personnelles, rapports avec les sujets, etc.) menant la recherche n'est pas sans impact dans les résultats d'une étude. La recherche féministe reconnaît certes, « [...] l'importance de la rigueur et d'une certaine

⁶⁵ Shulamit Reinharz identifie dix caractéristiques : « le féminisme est une perspective, non une méthode de recherche »; « la recherche féministe recourt à plusieurs méthodes de recherche »; « elle se veut un regard critique au sein des disciplines »; « elle est guidée par les théories féministes »; « la recherche féministe tend vers la pluridisciplinarité »; « elle se préoccupe du changement social »; « la recherche féministe s'efforce de reconnaître la diversité parmi les femmes et d'en tenir compte »; « elle sollicite l'engagement de la chercheuse en tant que personne »; « elle invite aussi l'engagement des participants à la recherche » et « elle favorise l'engagement du lectorat » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 19 s'appuyant sur Reinharz, 1992). Cook et Fonow (1986 : 5) identifient cinq principes de la recherche féministe : « (1) the necessity of continuously and reflexively attending to the significance of gender and gender asymmetry as a basic feature of all social life, including the conduct of research; (2) the centrality of consciousness-raising as a specific methodological tool and as a general orientation or "way of seeing"; (3) the need to challenge the norm of objectivity that assumes that the subject and object of research can be separated from one another and that personal and/or grounded experiences are unscientific; (4) concern for the the ethical implications of feminist research and recognition of the exploitation of women as objects of knowledge; and (5) emphasis on the empowerment of women and transformation of patriarchal social institutions through research ».

distanciation en recherche [...] » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 45) découlant de l'objectivité, mais elle conçoit que la séparation entre la chercheuse et les participant.e.s « [...] donne lieu à un terrain faussé, édulcoré [...] » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 46) . La recherche féministe valorise - sans exclure l'objectivité - la subjectivité puisqu'elle ouvre la porte à une production de savoir plus riche et abondante. La subjectivité « [...] n'empêche pas la recherche féministe d'être rigoureuse et de viser à donner une représentation fidèle de la réalité empirique » (Ollivier et Tremblay, 2000 : 11). Dans bien des cas, l'objectivité agirait comme « une *illusion méthodologique* » (Dagenais, 1987 : 23) et serait « *moralelement oppressive* » (Dagenais, 1987 : 23) pour les sujets à l'étude et, plus particulièrement, les femmes.

[...] the core of feminist ideas is the crucial insight that there is no one truth, no one authority, no one objective method which leads to the production of pure knowledge (Reinharz, 1992 : 7 s'appuyant sur Dale Spender, 1985).

Quant à la préoccupation éthique, il s'agit du fait que la recherche féministe ne vise pas à reproduire une société et des rapports inégalitaires mais recherche, au contraire, à créer un changement social. L'éthique de la recherche cherche aussi à minimiser les risques et les inconvénients (physiques, émotionnels, économiques, sociaux, etc.) pouvant être engendrés sur les personnes participantes à l'étude. Cela implique de réfléchir continuellement aux décisions prises, et ce, dans toutes les étapes de la recherche.

Le passage en revue de ces différents principes démontre que la recherche féministe repose davantage sur des caractéristiques - des principes - plutôt que sur une définition précise. Par ailleurs, certaines auteures, comme Cook et Fonow (1986 : 14), reconnaissent que les études qui regroupent tous les principes de base ne font pas d'elles des recherches plus féministes que celles qui en incluent moins.

It is important to avoid equating the *number* of epistemological concerns addressed by a study with the *degree* of feminism of its methodology. We are *not* proposing an additive model of feminist methodology in which a study dealing with four epistemological issues is considered "more feminist" than one incorporating only three.

Bien que plusieurs principes permettent d'expliquer la pertinence, le potentiel et l'intérêt de la perspective de recherche féministe, celle-ci rencontre certaines limites ou critiques, même si nous concevons que cette approche est celle à privilégier afin de répondre le plus fidèlement possible à notre question de recherche. Premièrement, l'engagement personnel de la chercheuse peut poser problème pour certain.e.s. en ce sens

qu'il rendrait la recherche féministe non crédible. À cette critique, Ollivier et Tremblay (2000 : 47) répondent que la recherche féministe :

[...] ne se cache pas de critiquer une certaine compréhension de l'objectivité, celle qui nie que les théories scientifiques sont nécessairement ancrées dans des visions du monde propres à une société, à une époque, à un groupe social donné. Mais puisqu'elle adopte une façon de faire qui est rigoureuse et systématique, la recherche féministe est objective.

L'objectivité, appelée aussi neutralité ou fiabilité, désigne « [...] l'exigence d'examiner l'indépendance de la démarche suivie (dans toutes ses phases et étapes) par rapport aux biais techniques ou instrumentaux, d'une part, et théoriques ou idéologiques du chercheur d'autre part » (Van der Maren, 1996 : 4). Cependant, l'objectivité comme critère de scientificité ou comme idéal à atteindre, n'est pas notre intention. Nous cherchons plutôt à reconnaître et à valoriser la subjectivité. Silverman (2013 : 6) remarque que « [...] an interest in subjectivity and the authenticity of human experience is a strong feature of [...] qualitative research ». C'est dans cette ligne de pensée - la reconnaissance et la valorisation de la subjectivité - que nous estimons souhaitable l'engagement de la personne - réflexivité, idées, situation, expériences personnelles - qui conduit la recherche (Ollivier et Tremblay, 2000 : 45). Avant même de débiter la collecte de données, les questionnements de départ et le choix de la problématique de recherche ont été influencés par l'expérience, les convictions et la position sociale (femme, cisgenre⁶⁶, jeune, scolarisée, occidentale, blanche, hétérosexuelle et sans handicap) de l'auteure de la thèse. Nous ne souhaitons pas effacer ou camoufler les privilèges de l'auteure de la thèse, mais plutôt de les mettre de l'avant dans le processus de recherche afin de ne pas reproduire de rapports de domination. Bien qu'il ne s'agit pas d'un prérequis pour mener une recherche féministe (Ollivier et Tremblay, 2000 : 51), nous croyons bénéfique de briser la distanciation et de privilégier une relation égalitaire - plutôt que hiérarchique - entre les sujets de la recherche et la chercheuse. Cela permet de favoriser un contexte de proximité d'où découle des propos véridiques et profonds.

L'avantage le plus manifeste est probablement de favoriser un contexte de convivialité en cours d'entrevue, d'aider à l'émergence de réponses sincères, voire parfois d'explorer des dimensions ou d'arriver à une intimité dans les réponses qu'il aurait probablement été impossible d'atteindre avec une démarche objectiviste (Ollivier et Tremblay, 2000 : 49).

⁶⁶ La notion « cisgenre » signifie que la personne s'identifie au genre qui lui a été assigné à la naissance. C'est une notion construite par opposition à celle de « transgenre ».

Cette position peut sembler sans valeur scientifique pour ceux et celles qui reconnaissent que la fiabilité d'une recherche nécessite que d'autres chercheur.e.s « [...] could repeat the research projet and come up with the same results, interpretations and claims » (Silverman, 2006 : 282). Yin (1994 : 39) soutient que la fiabilité dans une étude de cas implique d'élaborer un protocole de recherche explicite : « A good guideline for doing case studies is therefore to conduct the research so that an auditor could repeat the procedures and arrive at the same results ». Les opérations réalisées pour mener notre étude pourront être répétées, mais ne pourront pas donner les mêmes résultats puisque dans le *standpoint* les savoirs sont socialement situés (Harding, 2001 : 145). Ils émanent d'un contexte bien défini, d'une institution bien précise, d'une société déterminée, d'une époque donnée, de l'engagement personnel de la personne qui conduit la recherche et de la reconnaissance d'un savoir qui appartient à tous ceux et celles qui participent à la recherche.

Deuxièmement, la recherche féministe reconnaît l'importance des rapports de genre et de l'intersectionnalité pour comprendre les expériences et les points de vue des sujets à l'étude. De cette manière, l'approche féministe est critiquée par certain.e.s puisqu'il serait difficile, pour la personne menant la recherche, d'isoler les effets de l'un de ces rapports sociaux pour l'étude d'une problématique sociale puisque, comme le consent l'intersectionnalité, les rapports sociaux sont imbriqués, s'articulent et interagissent ensemble. Nous répondons à cette critique que la volonté de l'intersectionnalité n'est pas d'isoler les rapports sociaux, mais de les comprendre dans leur ensemble puisqu'ils se créent et se reproduisent en synergie. Il y a un refus de cloisonnement. Par ailleurs, l'intersectionnalité postule que les femmes ne sont pas un groupe homogène et c'est d'ailleurs notre position. Cela nous amène à nous interroger sur le profil des femmes que nous étudions. La thèse se fonde sur des participantes qui semblent, *a priori*, ne pas être assujetties à des formes d'oppression ou de discrimination autre que le genre. Notre recherche doctorale vise à rendre contre de l'intersectionnalité en mettant en lumière le fait que les femmes à l'étude ont possiblement une position spécifique qui les amène à avoir un point de vue, une expérience et une vision du monde particulières. Notre thèse se penche sur Résilience qui, à première vue, regroupe des femmes ayant un profil similaire : blanches, cisgenres, scolarisées, occupant un emploi professionnel, ayant une certaine aisance économique et vivant sans handicap physique visible. De ce fait, elles occupent une position privilégiée sur plusieurs axes d'oppression et de discrimination. En énonçant cela, nous supposons que les femmes qui participent à notre étude ont une position intersectionnelle. Dès lors, il deviendrait difficile, voire même non pertinent de généraliser les résultats de notre étude à l'ensemble des femmes qui occupent une fonction syndicale.

En conclusion, la recherche féministe, « activité intellectuelle » et « forme d'engagement politique » (Dagenais, 1987 : 22), est essentielle pour mener à bien notre étude. Nous adoptons une perspective féministe puisque notre recherche vise, en premier lieu, à apporter des changements dans les institutions du travail. Plus

spécifiquement, l'étude cherche, par le biais de la diffusion des résultats, à aider les syndicats à mieux comprendre les rapports sociaux inégalitaires au leadership syndical, notamment les rapports de genre afin, d'une part, de susciter une mise en action pour les transformer par le biais de répertoires et de modalités d'actions pour assurer une représentation équitable des femmes à tous les niveaux des structures syndicales et, d'autre part, dans le but de poursuivre un changement social. En second lieu, notre recherche part de la vie des femmes - ayant historiquement été laissées pour compte dans les études en relations industrielles - afin de valoriser leurs expériences, leurs points de vue et leurs réalités. Ensuite, notre étude positionne les rapports de genre au cœur de ses préoccupations afin d'apporter de nouvelles connaissances à l'égard du leadership syndical et de parvenir, ultimement, à nourrir le changement social. Finalement, la thèse met de l'avant la contribution et la position sociale de son auteure, et ce, dans l'ensemble du processus de recherche.

Nous avons passé en revue les quatre choix méthodologiques qui constituent le cœur de la thèse (étude de cas, perspective multiniveau, méthodologie qualitative et perspective de recherche féministe). La prochaine partie présente la cueillette et l'analyse des données de la recherche.

3.5 Collecte et analyse de données

La thèse, rappelons-le, s'insère dans une étude plus large sur le leadership syndical. De cette manière, les données utilisées pour la recherche doctorale ont été récoltées par le biais de ce projet. La présente étude a été couverte par l'approbation du Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche de l'Université Laval. Nous avons reçu, par courriel, l'exemption de ce comité d'éthique afin d'utiliser les données du projet le 27 mars 2019. En tant qu'étudiante universitaire, l'auteure de cette thèse a participé activement au recrutement des participant.e.s et elle a mené une grande partie des entretiens qui sont utilisés pour la thèse. Nous y reviendrons (point 3.5.2).

Dans cette partie, nous verrons, plus en détail, les justifications de notre stratégie de collecte et d'analyse de données.

3.5.1 Phase exploratoire de la recherche

Au temps 1 de cette thèse, une phase exploratoire a été réalisée afin de bien cerner et de situer la problématique étudiée. En effet, dans le but de structurer l'étude et d'orienter notre réflexion par rapport à la question de recherche, nous avons engagé - par le biais d'une phase exploratoire - le contact avec le terrain. Les lignes qui suivent indiquent, de façon chronologique, les rencontres effectuées au temps 1 de la thèse.

- **Le 20 juin 2014 (Montréal)** : Une première rencontre exploratoire a eu lieu avec la vice-présidente de Résilience afin d'avoir un portrait général de la fédération et de débiter la réflexion sur le déficit de démocratie de genre. Nous avons également profité de cette première approche pour présenter et bonifier⁶⁷ le guide d'entretien que nous voulions utiliser lors de la collecte de données auprès des participant.e.s.
- **Le 5 septembre 2014 (Québec)** : Une deuxième rencontre exploratoire a eu lieu afin de rencontrer les membres du comité de la condition des femmes de Résilience. Ce rendez-vous a permis d'avoir un aperçu de la fédération syndicale et, plus particulièrement, de la raison d'être, du fonctionnement et des actions du comité. Nous avons également profité de cette rencontre pour présenter et parfaire le guide d'entretien⁶⁸, lequel serait utilisé lors de la collecte de données auprès des répondant.e.s.
- **Le 5 novembre 2014 (Sherbrooke)** : Un groupe de discussion a été réalisé auprès d'une dizaine de répondantes du réseau des femmes de Résilience⁶⁹. Ce groupe de discussion nous a donné l'occasion d'en apprendre davantage sur le fonctionnement de la fédération syndicale en plus de mieux saisir la dynamique du niveau local.

La phase exploratoire nous a permis, entre autres, de faire une première approche sur le terrain, de mieux connaître les particularités de la fédération syndicale à l'étude et de peaufiner le guide d'entretien. Nous avons eu l'opportunité de faire un pré-test du guide d'entretien auprès des personnes rencontrées lors de la phase exploratoire. Cela nous a permis d'effectuer des ajustements à plusieurs questions d'entrevue. Par ailleurs, cette

⁶⁷ Le guide d'entretien avait été réalisé par les chercheur.e.s de la recherche plus large sur le leadership syndical de sorte que nous l'avons, avec l'aide de la vice-présidente de Résilience, adapté à la fédération syndicale.

⁶⁸ Le guide d'entretien avait été réalisé par les chercheur.e.s de la recherche plus large sur le leadership syndical de sorte que nous l'avons, avec l'aide des membres du comité des femmes de Résilience, adapté à la fédération syndicale. À leur demande, nous avons également inséré des questions sur le comité de femmes et son réseau, lesquels étaient préoccupants pour la fédération.

⁶⁹ Les répondantes du réseau des femmes sont élues par chacun des syndicats affiliés à Résilience. Chacun des dix-neuf syndicats locaux a une répondante et celle-ci est mandatée pour être porte-parole du dossier de la condition des femmes au niveau local (région) et national (province de Québec).

étape importante de la recherche a engendré un travail de réflexion utile aux autres étapes de la recherche. Après avoir effectué la phase exploratoire, il s'agissait de collecter les données empiriques de la recherche.

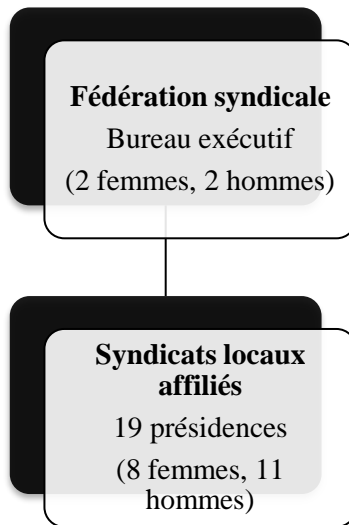
3.5.2 Collecte de données

C'est au temps 2 de la thèse que nous avons recueilli les données à propos des obstacles et des leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que celles concernant l'exercice du leadership syndical. Le temps 1 de ce projet d'étude - le contact préliminaire avec le terrain - a permis d'une part, de façonner notre réflexion par rapport à notre question de recherche et d'autre part, de mettre en contexte l'objet d'étude. Cependant, le cœur de la thèse porte sur les données récoltées au temps 2. Avant de voir de façon plus détaillée la technique utilisée pour collecter les données empiriques, voyons le recrutement des participant.e.s.

3.5.2.1 *Recrutement des participant.e.s*

Notre recherche fait appel, comme nous l'avons vu précédemment, à une méthodologie multiniveau. De cette manière, le recrutement des participant.e.s devait être effectué au sein des dirigeant.e.s syndicaux qui nichent dans les instances syndicales étudiées : le Bureau exécutif de la fédération syndicale et les présidences de syndicats locaux affiliés à la fédération syndicale. La figure ci-dessous illustre la composition de ces deux niveaux hiérarchiques au moment de débiter la collecte des données, soit en 2015.

Figure 6 : Composition des niveaux hiérarchiques



Afin de trouver des répondant.e.s pour mener notre étude de cas, nous avons procédé par échantillonnage non probabiliste en sélectionnant les participant.e.s parmi les personnes qui se sont portées volontaires (Loiselle et coll., 2007 : 263) au sein des deux niveaux hiérarchiques étudiés. Dans la recherche qualitative, les opinions concernant le nombre de participant.e.s nécessaire pour conduire une recherche varient. Certain.e.s, contrairement à d'autres, sont d'avis que l'échantillonnage aléatoire représentatif n'est pas requis puisque la profondeur de la démarche est davantage recherchée (Boutin, 2006 : 107). Par ailleurs, « [...] l'étude de cas se penche sur un nombre limité de sujets et ne prétend pas à la représentativité statistique » (Roy, 2003 : 165). Nous verrons successivement le recrutement des présidences des syndicats locaux affiliés à la fédération syndicale et ensuite celui des membres du Bureau exécutif. Nous irons dans cette séquence puisqu'il s'agit de l'ordre chronologique du recrutement des participant.e.s.

Grâce à la collaboration du comité de la condition des femmes de Résilience, nous avons pu lancer la recherche par le biais d'une présentation au Conseil fédéral, laquelle s'est déroulée le 15 janvier 2015 à l'Hôtel classique située au cœur de Ste-Foy à Québec. Les membres du Bureau exécutif de la fédération ainsi que tou.te.s les présidences de syndicats locaux étaient présent.e.s. C'était l'occasion parfaite pour amorcer notre collecte de données. Nous avons profité de cette opportunité pour présenter les points centraux de l'étude : l'équipe, la problématique, les objectifs, la méthodologie ainsi que le financement. Après cette présentation et à notre grand bonheur, plusieurs participant.e.s., au niveau local, étaient très enthousiastes à l'idée de faire partie de l'étude.

Par la suite, le comité de la condition des femmes de Résilience nous a fait parvenir le bottin des présidences de syndicats locaux afin de pouvoir les rejoindre et de les solliciter directement. Après la réception de ce fichier, un courriel personnalisé (Annexe A) a été envoyé à l'ensemble des président.e.s en leur rappelant brièvement le projet et en sollicitant leur participation volontaire. Les personnes étaient libres de participer ou non à l'étude. L'envoi des courriels s'est effectué en mars 2015.

À notre grand soulagement, nous n'avons pas connu de difficultés à recruter des participant.e.s à ce niveau d'étude. Notre recrutement s'est avéré fructueux. La problématique de notre recherche intéressait grandement les président.e.s puisque plusieurs ont précisé qu'ils.elles constataient le manque de femmes dans leurs hiérarchies respectives.

Dans l'intérêt de ce qui est dit dans les entretiens de recherche et non dans le but d'une représentativité statistique, nous avons procédé au principe de saturation en ce qui concerne le nombre de participant.e.s. Bien qu'il aurait été possible de rencontrer davantage de présidences⁷⁰ au niveau des syndicats locaux, nous avons procédé au principe de saturation lequel se produit « [...] lorsque l'ajout d'une source n'apporte pas d'information » (Van der Maren, 1996 : 5). Pour Boutin (2006 : 107) le principe de saturation survient lorsque les données recueillies commencent à être redondantes. Nous avons ainsi mis un terme à la collecte de données, au niveau des syndicats locaux, après seize entretiens puisque l'échantillon était valide. Nous avons atteint le principe de saturation puisque les réponses des participant.e.s n'ajoutaient plus rien de nouveau. Autrement dit, nous avons rencontré toutes les personnes volontaires et sollicitées « au premier tour ». Nous n'avons refusé aucune personne, seulement celle qui s'est manifestée tardivement après que l'échantillon était déjà valide. Ce sont donc seize présidences de syndicats locaux, sur un total de dix-neuf, qui ont participé à l'étude.

Les présidences de syndicats locaux, ayant volontairement décidé de participer à la recherche, provenaient de syndicats de taille variée. Ils.elles étaient également réparti.e.s géographiquement (territoire de Québec et des environs, grande région de Montréal, Estrie, Saguenay-Lac-Saint-Jean et Bas-du-Fleuve) de sorte que nous avons profité de leurs déplacements aux instances syndicales, prévues à Québec, afin de céduer la plupart des rendez-vous pour récolter les données empiriques de la recherche. Ainsi, nous avons rencontré la majorité des présidences de syndicats locaux lors du Conseil fédéral du 18 au 20 mars 2015 à l'Hôtel Classique sur le

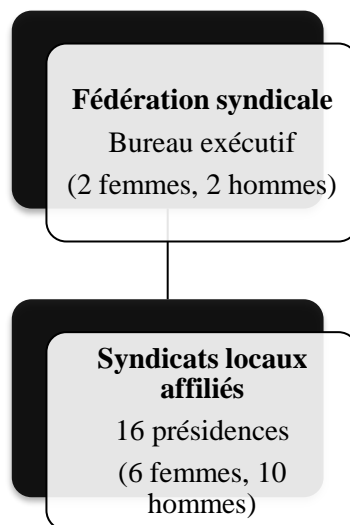
⁷⁰ Une présidence de syndicats locaux, dans les trois n'ayant pas participé à la recherche, a mentionné son intérêt de collaborer à la recherche en avril 2016. Cependant, nous avons déjà complété la phase de collecte de données.

Boulevard Laurier à Québec et du Conseil général de la CSQ du 15 au 17 avril 2015 à l'Hôtel PUR dans le quartier Saint-Roch à Québec. Dans un souci de confidentialité, ni le comité de la condition des femmes, ni aucune autre instance syndicale n'ont été informés de leur décision d'accepter de participer à l'étude.

Afin d'effectuer le recrutement des répondant.e.s du Bureau exécutif de Résilience, nous avons planifié, avec l'intervention d'une membre du comité de la condition des femmes, laquelle nous ne nommerons pas afin de garder son identité anonyme, un rendez-vous au siège social de Résilience à Montréal. De cette manière, nous avons rencontré la totalité du Bureau exécutif de la fédération syndicale, soient les quatre membres puisqu'ils.elles ont tou.te.s répondu favorablement au rendez-vous du 20 novembre 2015.

Au final, vingt dirigeant.e.s syndicaux ont participé à notre étude de cas auprès de Résilience. La figure, ci-dessous, représente le détail des participant.e.s selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés.

Figure 7 : Les participant.e.s à la recherche



3.5.2.2 Entretien individuel

L'entretien, aussi nommé entrevue, se définit d'abord comme une interaction verbale (Savoie-Zajc, 2003 : 293) entre les chercheur.euse.s et les participant.e.s à la recherche. Par ailleurs, Ollivier et Tremblay (2000 : 127-

128) s'entendent pour dire que l'entretien, qu'elles désignent par l'entrevue et l'histoire orale, est en concordance avec la recherche féministe.

Elles contribuent au développement d'une relation non hiérarchique entre la chercheuse et les participantes à la recherche, ainsi que de liens de proximité entre elles ; elles font s'entremêler objectivité et subjectivité ; elles se combinent aisément avec d'autres techniques de recherche ; elles interpellent les théories féministes non sporadiquement, mais tout au long du processus de la recherche, particulièrement au moment des entretiens ; en soi, elles peuvent constituer des expériences de conscientisation et d'action en vue d'un changement social ; elles favorisent la prise en compte et l'exploration de la diversité parmi les femmes, et ce, parce qu'elles privilégient le palier individuel ou du petit groupe comme espace d'analyse ; elles sollicitent l'implication de la chercheuse en tant que personne, ainsi que celle des participantes à la recherche.

Il existe différents types d'entretiens afin de recueillir des données (entretien individuel, entretien de groupe, etc.). Néanmoins, dans notre démarche méthodologique qualitative, l'entretien individuel s'est avéré être approprié pour répondre à notre question de recherche et, plus particulièrement, l'entretien individuel semi-directif - aussi appelé semi-dirigé ou semi-structuré - puisqu'il « [...] consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche » (Savoie-Zajc, 2003 : 296). Il permet de favoriser l'expression des perceptions, des représentations, des significations, des opinions, des croyances, des interprétations et des attitudes qui ne peuvent que rarement s'exprimer à partir d'une autre méthode de collecte de données. L'entretien individuel semi-dirigé accorde de la flexibilité aux répondant.e.s afin de les encourager à utiliser des exemples puisés de leur parcours distinct et de leur histoire personnelle. Il s'agit de donner un grand degré de liberté aux participant.e.s pour les laisser s'exprimer, dans leurs propres termes et expressions, sur des thèmes et des questions suggérées par le biais d'un guide d'entretien, aussi appelé grille ou canevas.

Bien que nous considérons que l'entretien individuel semi-directif est utile afin de répondre à notre question de recherche, il convient de soulever une certaine limite. Ollivier et Tremblay (2000 : 132) mentionnent que « Le genre des personnes en interaction n'est pas une donnée anodine en contexte d'entrevue [...] » et cela peut impacter les résultats de la recherche. Ainsi, puisque l'auteure de cette thèse est de sexe féminin et qu'elle a mené plusieurs des entretiens, certains hommes rencontrés ont pu se sentir inconfortables - mal à l'aise - de dire le fond de leur pensée à une femme par souci de désirabilité sociale (L'effet Hawthorne). Il est possible que ces derniers aient voulu se présenter sous un jour favorable - comportement socialement désirable - et plus enclins à soutenir la *cause des femmes* (Ollivier et Tremblay, 2000 : 132). Dans le même sens, des liens de

proximité ont pu émerger plus facilement auprès des femmes étant donné le partage d'expériences socio-culturelles similaires. Pour réduire l'interférence de ces biais indésirables, la mise en place d'un contexte convivial basé sur l'écoute et le partage, la confidentialité de l'entretien et la limitation des expressions faciales ou du langage corporel pouvant communiquer une approbation ou une désapprobation dans les propos ont été privilégiés.

La construction d'un guide d'entretien avec différents thèmes est utile afin de collecter les données requises pour répondre aux objectifs d'une recherche. Les questions du guide d'entretien - associées à divers thèmes - peuvent être traitées dans un ordre différent, d'une rencontre à l'autre, afin d'encourager les participant.e.s « [...] to talk freely about all the topics on the guide, and probe for greater detail when necessary » (Loiselle et coll., 2010 : 234). Le guide d'entretien comprend donc des sujets à aborder avec les participant.e.s, mais sans imposer l'ordre de discussion de ces derniers. La personne qui mène l'entretien peut naviguer au travers des différents thèmes. De la même manière, Ollivier et Tremblay (2000 : 128) font remarquer, à propos des thèmes de discussion dans les entretiens semi-directifs, que « [...] la personne est libre d'y répondre comme elle l'entend, aussi longtemps qu'elle l'entend ». Les participant.e.s ont également la liberté de revenir sur une ou des questions afin d'enrichir ou de reformuler leurs propos. L'essentiel est d'avoir couvert tous les thèmes à la fin de chacune des entrevues de manière à s'assurer d'avoir assez de données comparables (Boutin, 2006 : 109-110).

Pour les fins de l'étude, le guide d'entretien a été construit et développé par l'équipe de recherche élargie sur le leadership syndical. De cette façon, il a été élaboré dans une optique de compréhension plus vaste du leadership syndical. Rappelons-nous que la thèse s'insère dans un projet de recherche plus large intitulé « *Les compétences-clés de leadership des représentants syndicaux locaux à l'ère du renouveau syndical* ». Le guide d'entretien a été validé, dans la phase exploratoire, avec des membres de Résilience afin qu'il soit bien adapté au contexte de la fédération syndicale étudiée. De cette manière, le guide d'entretien ne découle pas directement de notre problématique de recherche bien que de nombreux thèmes y sont reliés. L'utilisation de ce guide d'entretien laissait de l'espace pour des questions larges pouvant faire surgir des données révélatrices et significatives sur le leadership syndical. Au total, la grille d'entrevue que nous avons utilisée compte 49 questions réparties en sept thèmes ou sections. Une copie du canevas d'entretien se trouve à l'annexe B. Les thèmes qui s'y retrouvent sont les suivants :

1. La commission scolaire et le syndicat : État des lieux et évolution
2. Votre parcours et vos motivations
3. Rôle et tâches
4. Relations avec les membres
5. Relations avec la commission scolaire
6. Vie syndicale
7. Défis et perspectives d'avenir

Nous avons adapté la formulation des questions du guide et des thèmes en fonction des niveaux hiérarchiques étudiés. Nous avons donc deux guides d'entretien (niveau local et national). Nous avons utilisé la grille d'entretien originale pour les présidences de syndicats locaux et nous l'avons adaptée pour le Bureau exécutif. La grille d'entretien au niveau de la fédération syndicale compte 47 questions réparties en six sections. Une copie de l'adaptation du canevas d'entretien se trouve à l'annexe C. Voici les thèmes s'y retrouvant :

1. Votre parcours et vos motivations
2. Rôle et tâches
3. Relations avec les syndicats
4. Relations avec les commissions scolaires et le gouvernement
5. Les comités et les réseaux
6. Défis et perspectives d'avenir

Pour enrichir les propos des dirigeant.e.s syndicaux interrogé.e.s et apporter des précisions aux guides d'entretien, nous avons utilisé différentes sources documentaires. Par exemple, certaines présidences au sein des syndicats locaux ont fourni des documents en lien avec le fonctionnement de leur syndicat tels que des documents explicatifs de leurs assemblées générales, de l'historique de leur syndicat, de leurs mobilisations, etc. Ces divers documents ont permis de bonifier les entretiens et se sont avérés utiles lors de l'analyse des données.

L'entretien individuel semi-directif permet de faire l'usage des technologies d'enregistrement audio afin de procéder « [...] à une analyse approfondie du matériel recueilli » (Boutin, 2006 : 111). L'utilisation d'un enregistreur audio, autorisé par la signature d'un formulaire de consentement, permet de réaliser des retranscriptions fidèles des discussions ainsi que de relever les aspects non verbaux des entretiens - les

hésitations, les silences, les émotions - qui peuvent signifier des ambiguïtés ou des contradictions dans le discours. Le canevas du formulaire de consentement utilisé est présenté à l'annexe D. Après la signature des formulaires, ces derniers ont été conservés dans un classeur barré au domicile de l'auteure de la thèse. L'enregistrement audio se révèle être fort utile dans la recherche qualitative, mais il « [...] ne saurait se suffire à lui-même » (Boutin, 2006 : 112). Dès lors, la prise de notes, durant les entretiens, permet de relever les propos signifiants et ceux nécessitant une clarification d'autant plus qu'il est possible de mettre rapidement en évidence des éléments nouveaux de compréhension qui émergent. La prise de note est également pratique pour compléter, clarifier ou valider les propos des participant.e.s d'autant plus que les notes manuscrites peuvent aider et faciliter l'analyse des données. Les notes prises lors des entretiens ont été placées en lieu sûr, c'est-à-dire avec les formulaires de consentement.

Une fois les entrevues complétées et enregistrées, l'entretien individuel semi-directif nécessite l'attribution d'un identifiant afin d'assurer l'anonymat des répondant.e.s. Ainsi, les prénoms et noms des participant.e.s à la recherche n'ont figuré sur aucun des documents - papier ou électronique - utilisés pour la recherche. Ensuite, les entrevues doivent être transcrites vers le format texte - verbatim - en incluant mot pour mot toutes les paroles et les expressions non verbales (rires, hésitations, etc.) des participant.e.s. La transcription intégrale des entrevues est primordiale et il s'agit d'une étape importante puisque les transcriptions servent pour l'analyse des données. Grâce au projet de recherche subventionné dans lequel s'insère la thèse, il a été facile pour l'équipe de recherche de confier et de déléguer l'étape de la transcription des entretiens à deux étudiantes rigoureuses à la maîtrise en relations industrielles à l'Université Laval. La transcription des entrevues est une tâche fastidieuse d'autant plus qu'elle nécessite plusieurs heures de travail (5 à 7 heures par heure d'entrevue). Nous avons également fait ce choix puisque l'auteure de la thèse avait mené une grande partie des entretiens, ce qui lui avait déjà permis de s'imprégner des données et de s'approprier les propos des participant.e.s. La transcription minutieuse des entretiens a généré 497 pages de verbatim et, plus précisément, 371 au niveau des présidences de syndicats locaux et 126 au niveau du Bureau exécutif.

3.5.3 Analyse de données

Une fois les entrevues retranscrites, nous avons codé et analysé leur contenu à l'aide du logiciel ATLAS.ti puisque l'entretien individuel semi-dirigé permet l'utilisation d'un logiciel de traitement de données qualitatives pour faciliter le codage et l'analyse des données. Notre choix a été influencé par les recommandations des

membres de l'équipe de recherche élargie et d'étudiant.e.s au doctorat en relations industrielles à l'Université Laval. La simplicité du logiciel, sa disponibilité et son prix abordable pour les étudiant.e.s sont d'autres facteurs qui ont également motivé notre choix.

L'utilisation d'un logiciel d'analyse est certes pratique pour codifier et analyser le contenu des entretiens, mais des étapes préalables à ces actions ont dû être effectuées par l'auteur.e de cette thèse. Le logiciel ne fait pas, à lui seul, toutes les étapes du processus.

[...] the qualitative analyst doing content analysis must still decide what things go together to form a pattern, what constitutes a theme, what to name it, and what meanings to extract from case studies. The human being, not the software, must decide how to frame a case study, how much and what to include, and how to tell the story (Patton, 2014 : 773).

Afin d'analyser les données, nous avons utilisé la façon de procéder du projet commun, c'est-à-dire celle qui a été déterminée par les chercheur.e.s de l'étude plus large sur le leadership syndical. De ce fait, nous avons procédé au « codage structurel » (Saldaña, 2009 : 66-67). Nous avons regroupé toutes les données empiriques autour des différents thèmes et questions abordés dans la grille d'entrevue. Pour ce faire, nous avons utilisé un document de codes comprenant deux niveaux d'analyse. Le premier niveau fait référence aux thèmes généraux abordés au cours des entretiens, lesquels ont été mentionnés précédemment. Les codes de deuxième niveau correspondent davantage aux énoncés et aux passages plus spécifiques, c'est-à-dire ceux nous permettant d'approfondir notre compréhension des perceptions et de la réalité des participant.e.s. Il s'agit, entre autres, du profil, du parcours professionnel et syndical, des raisons de l'implication syndicale, des tâches quotidiennes, des relations entretenues, etc. Ce niveau d'analyse - plus raffiné - a été particulièrement révélateur pour dénicher les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical en plus d'être riche pour notre compréhension de l'exercice du leadership syndical. Il nous a permis de trouver des similarités et des différences entre les femmes et les hommes, mais également entre les niveaux hiérarchiques étudiés puisque nous avons répété ce processus de codage à chacun des paliers décisionnels étudiés afin de bien contextualiser les données récoltées. Autrement dit, cette façon de procéder a fait émerger des obstacles, des leviers et des pratiques d'exercice du leadership syndical de façon inductive (Patton, 2014 : 792) et a permis la création d'un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical, lequel nous verrons au chapitre 6 de la thèse.

Après ce processus, nous avons construit et élaboré des fichiers Word afin de bien mettre en évidence les différentes dimensions analytiques trouvées (obstacles, leviers et pratiques d'exercice du leadership syndical). Cela nous a permis de faciliter la rédaction des dernières étapes de la thèse, c'est-à-dire la présentation des résultats (chapitres 4 et 5) de la recherche ainsi que l'analyse et la discussion (chapitre 6).

3.6 Conclusion du chapitre

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté la démarche méthodologique afin de répondre à notre question de recherche. La stratégie de recherche s'avère être originale et adaptée en raison des quatre choix méthodologiques qui la constituent (la méthodologie qualitative, l'étude de cas, la méthodologie multiniveau et la perspective de recherche féministe), de la méthode de collecte et d'analyse des données.

En résumé, c'est à partir d'une étude de cas, de nature qualitative, menée auprès de vingt dirigeant.e.s syndicaux (seize auprès des présidences locales et quatre auprès des membres du Bureau exécutif) de deux niveaux hiérarchiques (local et national) de Résilience que la thèse répond à la question de recherche suivante : *En quoi les obstacles et les leviers à l'accès ainsi qu'au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical ?*

Partant du postulat que notre question de recherche interroge les différences de genre à l'égard du leadership syndical et que notre thèse fonde son cadre théorique sur les rapports de genre, nous inscrivons notre recherche doctorale dans une perspective de recherche féministe. Après une phase exploratoire, nous avons fait des entretiens individuels semi-dirigés, au nombre de vingt, avec l'aide d'un guide d'entrevue adapté au niveau hiérarchique étudié (local et national), lesquels ont été enregistrés et retranscrits intégralement dans le but d'analyser leur contenu à l'aide du logiciel Atlas.ti.

La méthodologie préconisée se veut donc originale et adaptée à notre projet de recherche. Dans le chapitre 4, nous exposons les résultats de la recherche au niveau des présidences de syndicats locaux.

Chapitre 4 : Présentation des résultats au niveau des présidences de syndicats locaux

Le présent chapitre fait un tour d'horizon de ce qui ressort des entretiens réalisés au niveau des présidences locales. Il expose les résultats de l'étude. Nous débutons par ce palier hiérarchique puisque cela fait référence à l'ordre chronologique de la récolte des données au sein de Résilience; les données des présidences locales ayant été recueillies avant celles des membres du Bureau exécutif. De même, il est intéressant de faire la présentation des résultats de façon hiérarchique : le niveau local avant le national.

Afin de répondre à la question de recherche, qui rappelons-le, s'interroge à savoir **en quoi les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical**, la présentation des résultats relevant des présidences de syndicats locaux est structurée autour des sections suivantes : milieu de travail et contexte syndical, profil des dirigeant.e.s syndicaux, obstacles et leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical et, finalement, l'exercice du leadership syndical. Avant de débiter successivement chacune de ces sections, revoyons quelques éléments importants sur les syndicats locaux affiliés à Résilience.

4.1 Syndicats locaux

L'étude de cas s'intéresse aux dirigeant.e.s syndicaux qui sont à la tête d'un syndicat local affilié à Résilience. La recherche se penche donc sur des personnes œuvrant dans le milieu de l'éducation publique au Québec. La fédération syndicale étudiée, souvenons-nous, représentait au moment de l'étude 19 syndicats locaux qui regroupaient approximativement 7200 membres répartis dans la quasi-totalité des commissions scolaires (francophones, anglophones, Crie et Kativik) du Québec. Il y avait 69 commissions scolaires, sur un total de 72, qui étaient reliées à Résilience. Les membres de Résilience sont tou.te.s engagé.e.s par une commission scolaire de la province. Il s'agit de leur employeur. L'éducation publique au Québec est un environnement de travail qui change et qui se complexifie. Ceci étant dit, il est impératif de saisir le contexte, au moment de l'étude, afin de bien répondre à notre question de recherche.

Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux propos des dirigeant.e.s syndicaux quant à leur réalité locale, c'est-à-dire les changements observés dans leurs milieux de travail et les défis qu'ils.elles rencontraient au moment de la réalisation de l'étude.

4.1.1 Milieu de travail et contexte syndical

Dans la présente section, traitant du milieu de travail et du contexte syndical, nous ne ferons pas de distinction entre les femmes et les hommes. Notre intention est de se familiariser avec le milieu de travail et le contexte syndical, sans égard au genre.

En 2015, lorsque nous avons débuté les premiers entretiens de recherche auprès des président.e.s de syndicats locaux de Résilience, la période de négociation du secteur public québécois était en cours. Les dernières négociations avaient eu lieu en 2010. Nous ne pouvons pas, bien sûr, passer sous silence ce contexte puisque la période de négociation en vue d'un renouvellement de convention collective change la dynamique au sein des milieux de travail et elle joue un rôle important dans la vie quotidienne des présidences de syndicats locaux. D'ailleurs, lors de nos interviews, 56,25 % des répondant.e.s ont mentionné que la charge de travail est plus exigeante et demande « *un petit peu plus de temps* » (Présidente L16) durant les négociations que pendant toute autre période puisque ce n'est pas « *une année normale* » (Président L23). Quelques présidences l'expriment bien :

Ce qui fait la différence c'est les négociations dans mon cas [...] y'a plus de rencontres, j'ai plus de consultations, j'ai plus de messages à faire aux membres. [Président L07]

Il y a beaucoup de réunions cette année, parce que nous sommes en négo. [Président L13]

Nous sommes en négociation et ça demande beaucoup de présence à des conseils [...] ce qui n'est pas le cas dans une année régulière. [Président L15]

Là c'est plus prenant, parce qu'on est en cours de négo. [Présidente L16]

En raison des mesures d'austérité du gouvernement Philippe Couillard⁷¹, la période de négociation de 2015 a été difficile pour les travailleur.euse.s du secteur public et, plus particulièrement, pour les membres de Résilience. Les menaces de recul dans leurs conditions de travail étaient grandes et, visiblement, la perte des acquis était inquiétante. D'ailleurs, le commentaire d'une présidente de syndicat local exprime bien cette préoccupation : « *les gains qui ont été faits au niveau de la convention qu'on pourrait tendre à perdre, ou en fait certains, en ce moment c'est le danger* » (Présidente L02).

Des enjeux d'importance étaient sur la table de négociation. À vrai dire, l'appétit gouvernemental conduisait, entre autres, à la flexibilité totale dans la gestion du personnel et à la précarisation croissante des emplois. Afin de se positionner contre ces politiques gouvernementales et de protéger le système d'éducation public, la mobilisation des syndicats du secteur public a été, selon plusieurs communiqués de presse, exemplaire et sans précédent. Après plusieurs mois de négociations avec les représentants gouvernementaux, la formation d'un Front commun a été constitué. Il réunissait les organisations membres du Secrétariat intersyndical des services publics (SISP), c'est à-dire l'APTS, la SFPQ et la CSQ. La CSN et la FTQ ont également joint leur force afin de défendre les services publics lors du renouvellement de leurs conventions collectives⁷².

Les libéraux se sont attaqués de plein fouet, avec leurs politiques économiques austères, à l'éducation. En entretien, l'austérité budgétaire s'est fait sentir puisque 81,25 % des présidences de syndicats locaux ont fait mention des coupures présentes ou d'éventuelles coupes qui affectent particulièrement les membres qu'ils.elles représentent. À cet effet, une présidente de syndicat local nous a parlé des lubies austéritaires : « *c'est toujours faire un peu plus avec un peu moins* » (Présidente L03).

Un président a affirmé que les coupures entraîneront potentiellement une diminution des services aux élèves. Ainsi, il y aura possiblement des membres en situation d'épuisement professionnel car ceux.celles « *en place vont trouver plus difficile de voir l'ensemble du travail qui ne peut pas être fait pour aider les jeunes, ou les adultes* » (Président L07). Les membres de Résilience ont à cœur leur profession. Toutefois, selon ce président,

⁷¹ Le gouvernement Philippe Couillard (2014-2018) - Parti libéral du Québec - a succédé au gouvernement Pauline Marois (2012-2014) - Parti québécois - et c'est le gouvernement François Legault - Coalition avenir Québec - qui l'a remplacé lors des Élections générales québécoises de 2018.

⁷² Le Front commun syndical a finalement convenu d'une entente de principe avec le Conseil du trésor le 17 décembre 2015. Les syndicats locaux de Résilience devaient, en assemblée générale, se prononcer sur cette entente de principe.

les membres ne seront plus en mesure de donner un service adéquat et ils.elles devront malheureusement se préoccuper seulement des « *cas majeurs* » (Président L07).

Dans plusieurs cas, les coupures déjà amorcées ou les potentielles coupes au sein des emplois sont au niveau du service d'animation spirituelle et d'engagement communautaire⁷³. Les animateur.trice.s de vie spirituelle et d'engagement communautaire (AVSEC) exercent leur emploi dans des conditions difficiles puisqu'ils.elles font face à des tâches de plus en plus réduites ainsi qu'au partage de leur temps de travail à travers plusieurs écoles qui sont souvent à plusieurs kilomètres de distance. C'est « *un corps d'emploi qui est très malmené* » (Président L28) dans les commissions scolaires québécoises. À cette fin, 31,25 % des répondant.e.s au niveau local ont fait la mention de coupures chez cette profession.

Il y a deux animateurs de vie spirituelle pour toute la commission scolaire, fait que là c'est ces deux-là qui se sont retrouvés avec 20 quelques écoles chacun tsé, c'est ça, fait que le service y'est pas... il ne peut pas être signifiant, parce que c'est tellement fou d'avoir tout ce nombre d'écoles là que, t'en voies pas [les élèves] la moitié le trois quart du temps. [Présidente L03]

Ce n'est pas tout. En plus du contexte d'austérité au niveau des commissions scolaires, la pression liée à la performance a été soulignée par la moitié (50 %) des présidences de syndicats locaux.

Pressions sur les performances oui, ça peut dépendre des commissions scolaires, mais suite aux coupures, puis suite aussi à toute l'approche un peu comptabilité si tu veux, de tout compter, tout comptabiliser, toute mesurer. [Président L29]

Les dirigeant.e.s syndicaux locaux étaient confronté.e.s au fait que le personnel spécialisé qu'ils.elles représentent au sein des commissions scolaires devaient répondre à des exigences bureaucratiques plus grandes. La gestion axée sur les résultats dans le secteur de l'éducation était perceptible dans le discours des répondant.e.s. Autrement dit, leurs membres avaient de plus en plus de tâches administratives et d'objectifs

⁷³ L'animateur.trice de vie spirituelle et d'engagement communautaire conçoit, planifie, organise et anime des activités qui permettent aux élèves de développer leur vie spirituelle et leur conscience sociale, de participer à l'amélioration de leur milieu et de la société, ainsi que d'établir des liens entre leur vie spirituelle et leur engagement communautaire. C'est ce corps d'emploi qui a remplacé les services d'animation pastorale ou religieuse au début des années 2000.

chiffrés afin d'évaluer leur performance, mais de moins en moins de temps - disponibilité - pour faire leur travail auprès des élèves.

On force un peu les choses des fois aussi pour s'assurer de la réussite de nos chiffres, pas nécessairement des élèves là. [Président L01]

Mes [membres] ont de plus en plus de difficulté à être en présence d'élèves là parce qu'à chaque fois que tu rencontres un élève, t'as tellement de paperasse à remplir après. [Présidente L03]

De plus, une présidente de syndical local évoque une « *problématique de climat de travail malsain* » (Présidente L16). Selon cette dernière, cela serait directement lié à la pression sur les performances chez les membres de Résilience puisqu'ils.elles deviennent automatiquement en concurrence les un.e.s avec les autres.

Il y a... avait une reconnaissance, c'était des gens qu'on consultait, on était à l'interface, on est un petit groupe, on est le plus petit groupe en milieu scolaire [...] puis de la vision qui pouvait être partagée [...], puis ça je trouve que ça a comme perdu un peu avec maintenant les écoles, les espèces de contrat de performance. [Présidente L16]

Il a été noté aussi que de plus en plus de membres étaient en arrêt de travail car leur profession était soumise à la pression sur les performances. Cela est notamment le cas d'une présidente de syndicat local :

Les défis c'est de voir qu'on a de plus en plus de membres qui tombent en congé de santé psychologique, au travail, que les problèmes d'arrêt de travail sont de plus en plus reliés à la pression, la pression qu'on a sur nos tâches, la pression des différentes directions d'école... le nombre d'écoles qui augmente tout le temps. [Présidente L22]

À ce sujet, un président a précisé que « *le taux de détresse psychologique* » (Président L15) avait grimpé depuis les derniers temps : « *y'a quelques années on voyait pas trop ça, ça arrivait à l'occasion de savoir que quelqu'un qui était en burn out* » (Président L15).

Alors que l'austérité des libéraux a touché durement le secteur public, les membres de Résilience ont aussi dû faire face aux grandes ambitions du gouvernement libéral en matière de gouvernance scolaire. En 2015, l'idée de la réforme des commissions scolaires de la province planait déjà dans l'air. Force est d'admettre que les président.e.s de syndicats locaux n'y étaient pas insensibles. La menace de fusions et même d'abolition des

commissions scolaires les mettaient dans l'incertitude quant à l'avenir des commissions scolaires qu'ils.elles représentent d'autant plus que cela aurait possiblement un impact sur la qualité des services dispensés par les membres de Résilience dans les milieux.

À moins que le projet de loi change là, mais ce qui est annoncé c'est des fusions de ces deux commissions scolaires là, puis deux commissions scolaires qui ont pas les mêmes valeurs nécessairement dans la...au niveau de la gestion du personnel, au niveau de la vision des services aussi, en tous cas y'en a une qui est beaucoup plus rigide, y'en a une qui a plus d'ouverture, fait que ça va fusionner comment là... ça ça va poser beaucoup de questions. [Présidente L22]

Cet extrait illustre bien l'inquiétude entourant la réforme des commissions scolaires et du défi que signifie la fusion de commissions scolaires ayant des idéaux et des perspectives distinctes. Parmi nos 16 répondant.e.s, six (37,5 %) ont évoqué la possibilité de fusion au sein des commissions scolaires qu'ils.elles représentent. Les fusions amèneront certes des enjeux quant à l'organisation du travail des membres dans les commissions scolaires, mais également au niveau des dirigeant.e.s syndicaux locaux qui les représentent. Un président de syndicat local fait remarquer son appréhension :

Ça veut dire que nous ça va changer les choses dans nos statuts, dans notre représentation, y'aura pu autant de monde, puis de quelle manière on va arranger ça. [Président L23]

Les politiques d'austérité du gouvernement Couillard tentent de mettre des bâtons dans les roues des organisations syndicales et bousculent leur légitimité. Plusieurs répondant.e.s s'en préoccupaient. La remise en question des organisations syndicales ou pour reprendre le premier monologue d'Yvon Deschamps « *Les unions qu'ossa donne ?* » a un impact sur le travail des membres de Résilience et il représente un défi majeur pour les dirigeant.e.s syndicaux à l'échelle locale. Ainsi, la majorité (62,5 %) des présidences rencontrées estime que la légitimité de leur organisation et de leur rôle est le plus grand défi auquel ils.elles sont confronté.e.s.

On a des gouvernements qui s'alignent sur le néo-libéralisme, pis dans le néo-libéralisme, le syndicat n'a pas sa place, même c'est une menace là. [Président L01]

Tout ce qui est véhiculé comme message là, ça fait, nos membres ils ne sont pas insensibles à ça non plus, un moment donné un exemple, ah! Tu t'en vas encore à l'hôtel sur notre bras, tsé c'est long de même comme phrase et c'est assassin. [Président L23]

Plusieurs choses - plusieurs facteurs - peuvent venir affecter la légitimité des organisations syndicales. Cependant, 43,75 % des présidences de syndicats locaux affirment que ce sont les médias, les journaux et les radio-poubelles qui malmènent leur image et qui fait en sorte que la population québécoise ainsi que leurs membres doutent de leur utilité. Autrement dit, le discours populaire selon lequel les organisations syndicales ne sont plus utiles à la société engendre le mépris du public. Pour reprendre les propos d'un répondant : « *aux yeux du grand Duhaime* » (Président L23), les organisations syndicales sont dépassées et cette idée est largement véhiculée.

Pour certain.e.s, le plus grand défi, dans ce contexte, est de se recentrer vers la base syndicale, c'est-à-dire ceux.celles qui œuvrent sur le terrain au quotidien. À ce sujet, 18,75 % des répondant.e.s mentionnent qu'il faut « *consulter plus souvent* » (Président L29) les membres, qu'il faut « *réaliser des mandats que les membres vont avoir identifiés* » (Président L28) et qu'il faut être « *le plus inclusif possible* » (Président L30). Pour d'autres, il s'agit de la mobilisation des membres autour des moyens de pressions. En effet, deux des 16 présidences rencontrées évoquent le désengagement des membres envers les moyens de pressions et, plus particulièrement, des manifestations et des grèves.

C'est pas drôle hen quand on dit, hey il faudrait qu'on fasse une grève, mais on n'est pas sûr que les gens vont nous suivre. On veut faire une manif, mais on n'est pas sûr qu'on aura assez de monde. [Président L15]

Finalement, la « *problématique de reconnaissance* » (Président L16) du travail des membres de Résilience est également l'une des choses qui a été soulevée en entretien. Une présidente estime que la contribution de leur travail n'est pas reconnue à sa juste valeur dans le réseau scolaire comparativement à ses débuts de carrière.

Cet état des lieux visait à démontrer que le contexte dans lequel s'est réalisé les entretiens de la recherche auprès des présidences de syndicats locaux était particulier. La période de négociation du secteur public combinée aux mesures libérales d'austérité et à la possible réforme des commissions scolaires nous permet de bien comprendre la réalité et les défis auxquels sont confrontés les dirigeant.e.s locaux de Résilience. C'est dans ce contexte que nous inscrivons notre thèse.

4.1.2 Profil des répondant.e.s

Le profil des répondant.e.s nous permet de mieux les connaître et d'en apprendre davantage sur leur vie. Par ailleurs, ces données sont utiles afin de mieux répondre à la question qui oriente notre recherche. La section suivante traite des caractéristiques personnelles et professionnelles, du parcours syndical ainsi que de l'implication bénévole des participant.e.s. Nous avons rencontré, rappelons-le, six femmes et dix hommes au niveau des syndicats locaux de Résilience, pour un total de 16 personnes à ce niveau hiérarchique.

Il est possible de constater, à la lecture du tableau ci-dessous, que les femmes présentent des caractéristiques personnelles distinctes de celles des hommes. Dans les prochaines lignes, l'exploration plus détaillée des données du tableau ci-dessous permettra de bien saisir les distinctions (âge, nombre d'enfants de moins de 18 ans et situation familiale) entre les femmes et les hommes.

Tableau 5 : Caractéristiques personnelles des répondant.e.s

	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Âge		
35 ans et moins		
36-45		3
46-55	3	2
56 et plus	3	5
Nombre d'enfants (<18 ans)		
Oui	1	4
Non	5	6
Situation familiale		
Célibataire	1	2
Marié.e		5
En couple	4	3
Non indiqué	1	

Toutes les femmes interrogées sont francophones et blanches. Un seul homme parmi tous les participant.e.s a mentionné, au cours de l'entretien, être un anglophone d'origine italienne. Les femmes sont âgées entre 46 et 62 ans tandis que les hommes sont âgés entre 38 et 62 ans. De plus, il n'y a qu'une seule femme de 50 ans et moins comparativement à quatre hommes. Une seule femme avec de « jeunes » enfants, des enfants « d'âge scolaire » ou des enfants « à charge », c'est-à-dire de moins de 18 ans⁷⁴, fait partie de notre étude. Du côté des hommes, il y a quatre répondants avec des enfants qui n'ont pas atteint l'âge de la majorité. Les données

⁷⁴ Le code civil du Québec (CCQ) reconnaît la majorité à 18 ans. Autrement dit, la majorité est atteinte à 18 ans de sorte que la personne peut exercer ses droits civils et elle n'est plus sous l'autorité de ses parents à ce moment.

suggèrent qu'il n'y a aucune femme mariée comparativement à cinq hommes. Pour les quatre répondantes qui sont en couple, trois d'entre elles précisent qu'elles n'habitent pas sous le même toit que leur partenaire de vie. Aucun homme ne mentionne le fait de vivre en couple, mais séparément. Finalement, l'orientation sexuelle ne figurait pas dans notre grille d'entretien, mais parmi tou.te.s les répondant.e.s, un homme a fait mention de son homosexualité. Les autres répondant.e.s, autant les femmes que les hommes, n'ont pas mentionné leur orientation sexuelle.

Le tableau ci-bas présente les caractéristiques professionnelles des répondant.e.s. Le premier aspect concerne le diplôme universitaire. Le profil académique des participant.e.s, femmes et hommes, est similaire. Autrement dit, ils.elles détiennent unanimement un diplôme universitaire. Il en va ainsi puisqu'il s'agit d'une qualification requise - d'un prérequis - pour exercer un emploi comme professionnel.le de l'éducation au Québec.

Tableau 6 : Caractéristiques professionnelles des répondant.e.s

	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Diplôme universitaire		
Oui	6	10
Non		
Profession		
Animateur.trice à la vie spirituelle et à l'engagement communautaire	2	4
Conseiller.ère en orientation	1	2
Conseiller.ère pédagogique	1	3
Psychologue	1	
Agent.e de développement	1	
Psychoéducateur.trice		1
Durée de l'emploi à la commission scolaire		
4 ans et moins	1	
5-9 ans		1
10-14 ans		2
15-19 ans		3
20 ans et plus	5	4

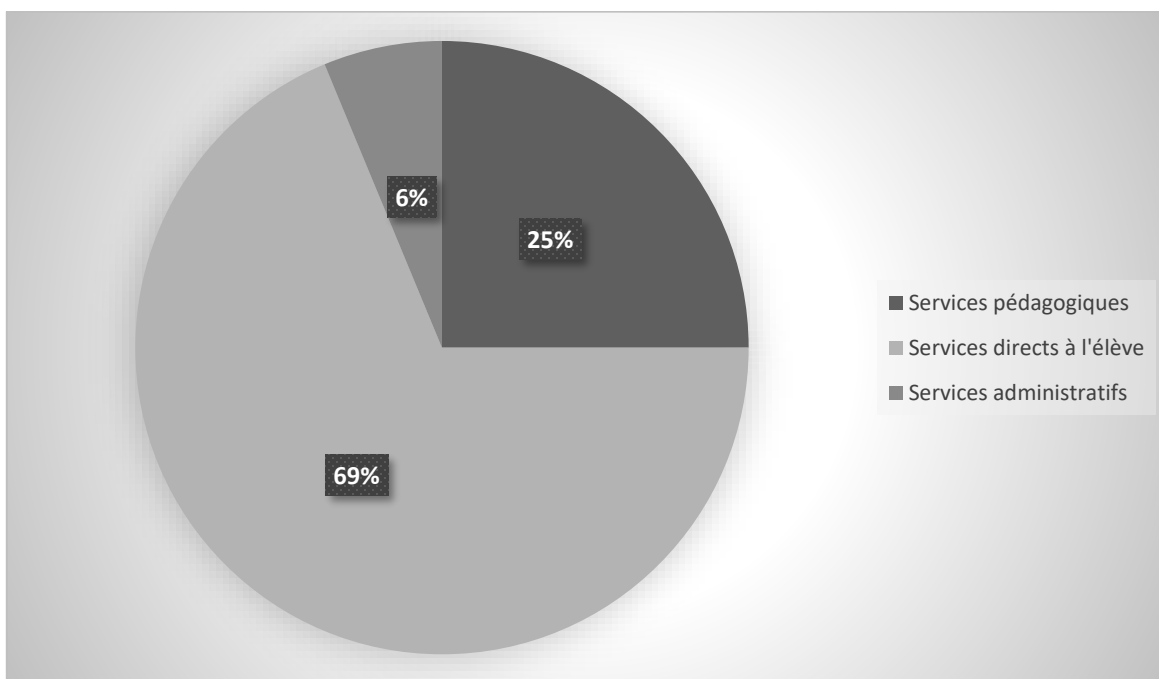
Le deuxième aspect des caractéristiques professionnelles qui a été étudié est la profession. Les données suggèrent que la profession la plus exercée par les présidences au niveau local - autant chez les femmes que chez les hommes - est AVSEC. Il y a 37,5 % des participant.e.s (deux femmes et quatre hommes) qui exercent cette profession.

Le troisième aspect des caractéristiques professionnelles qui a été examiné est la durée de l'emploi à la commission scolaire. Les présidences de syndicats locaux, rappelons-le, sont des employé.e.s professionnel.le.s œuvrant au sein d'une commission scolaire de la province. Celle dans laquelle ils.elles sont

engagé.e.s est l'employeur. Au niveau de la durée de l'emploi à la commission scolaire, la majorité des femmes, soit cinq femmes sur les six répondantes (83,33 %), est à l'emploi de leur commission scolaire depuis au moins 20 ans. Une seule femme (16,67 %) a un lien d'emploi de 4 ans et moins. Les données sont plus dispersées chez les hommes : quatre hommes (40 %) ont un lien d'emploi d'au moins 20 ans, trois hommes (30 %) ont entre 15 et 19 ans de service continu, deux hommes (20 %) ont une durée d'emploi entre 10 et 14 ans et un seul homme (10 %) a une continuité d'emploi entre 5 et 9 ans.

Résilience regroupe du personnel autour de trois grandes catégories de professions : services pédagogiques, services directs à l'élève et services administratifs. Les répondant.e.s sont répartis de la façon suivante :

Figure 8 : Catégories des professions exercées par les répondant.e.s



La figure, ci-haut, illustre que la catégorie de personnel la plus représentée, autant chez les femmes que chez les hommes, est au niveau des services directs à l'élève. À cet effet, la majorité des répondant.e.s, soit 69 % (quatre femmes et sept hommes) exerce une profession dans les services directs à l'élève. Il y a 25 % des répondant.e.s (une femme et trois hommes) qui sont dans les services pédagogiques et 6 % qui sont employé.e.s dans les services administratifs, c'est-à-dire une seule femme.

Partant de l'idée que le parcours syndical pourrait influencer les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que l'exercice du leadership syndical, nous nous y sommes intéressés. Le premier

élément de la trajectoire syndicale qui a été regardé a trait aux fonctions syndicales déjà occupées. Les données suggèrent que tou.te.s les répondant.e.s (100 %) ont déjà occupé.e au moins une autre fonction syndicale au sein de leur syndicat local avant d'accéder à la présidence. La porte d'entrée - autant pour les femmes que pour les hommes - est principalement le poste de délégué.e syndical.e. Les six femmes (100 %) ont déjà été déléguée d'unité et neuf hommes sur les dix répondants (90 %) ont, dans le passé, rempli la fonction de délégué.e syndical.e auprès des établissements de leur commission scolaire. De plus, lors des entretiens, une femme et un homme ont mentionné avoir déjà occupé des fonctions au sein d'autres organisations syndicales.

En plus d'assurer la présidence d'un syndicat local, certain.e.s participant.e.s vont également avoir d'autres engagements syndicaux. De cette manière, deux présidents (20 %) occupent aussi la fonction de coordonnateur régional CSQ⁷⁵. Aucune femme n'occupe cette fonction.

Quand ça a commencé ça la coordination régionale, c'était... 2006, dans ce coin là et puis personne voulait le prendre, encore une fois, puis moi je trouvais ça intéressant, j'ai dit heille je suis pas tout seul comme petit syndicat dans mon coin, je découvre qu'il y a des infirmières, je découvre qu'il y a d'autres personnels de la santé. J'ai dit il faut réunir ça cette famille-là, puis de se parler, puis depuis ce temps-là je suis coordonnateur régional. [Président L28]

Les comités et les réseaux syndicaux⁷⁶ sont des lieux d'engagement des membres au sein des organisations syndicales et c'est le deuxième élément de la trajectoire syndicale qui a été examiné. Autrement dit, nous avons porté une attention particulière à l'implication des présidences au sein de ces espaces d'engagement, soit au niveau de la fédération syndicale (Résilience) ou de la centrale syndicale (CSQ). Nos données suggèrent que toutes les femmes (100 %) participent ou ont déjà participé à la vie syndicale par le biais de comités et/ou de réseaux. En retour, quatre hommes sur les dix répondants n'y ont jamais participé. En définitive, seulement 60 % des hommes participent ou ont déjà participé à des comités et/ou des réseaux syndicaux.

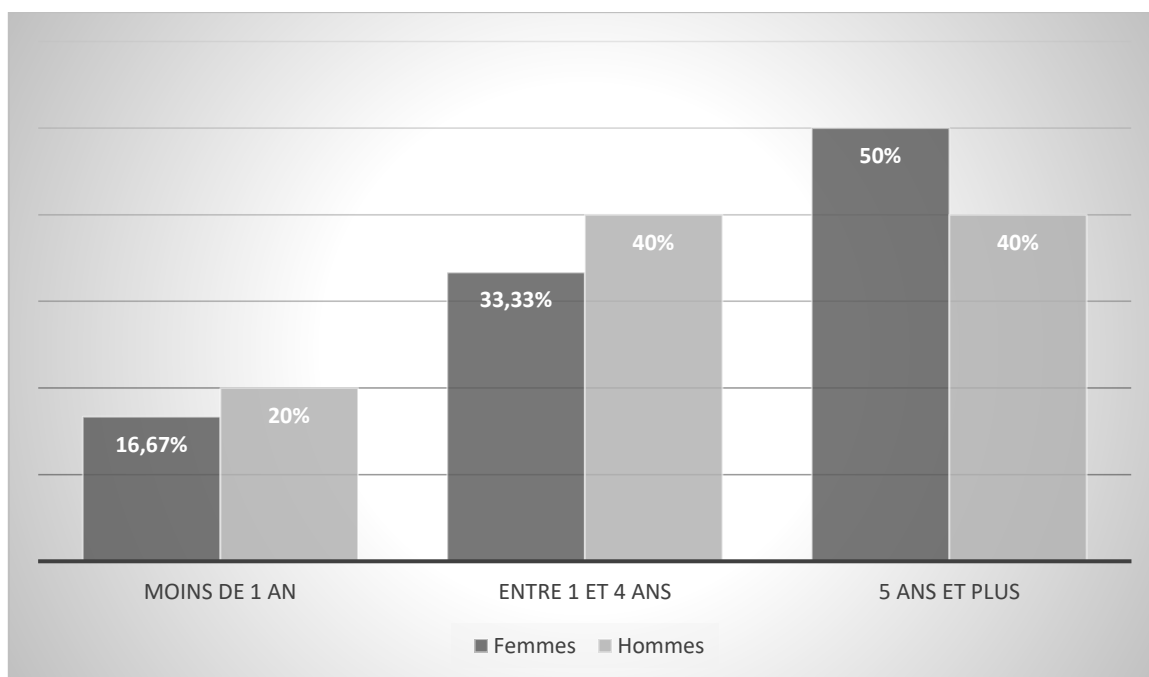
Le dernier élément du parcours syndical sur lequel nous nous sommes penchés est la durée du mandat à la présidence des participant.e.s (figure ci-dessous). Nous voulions savoir depuis combien de temps ils.elles exerçaient les fonctions de président.e au sein de leur exécutif local. Lors du dépouillement des données, nous

⁷⁵ Une coordination régionale réunit les syndicats affiliés à la CSQ d'une région, peu importe la fédération syndicale.

⁷⁶ Au moment de notre étude, Résilience disposait de plusieurs comités statutaires et de réseaux qui pouvaient faire des recommandations auprès des différentes instances de la fédération. Il y avait, par exemple, le comité et le réseau des jeunes ainsi que le comité et le réseau de la condition des femmes. Résilience a toutefois voté, lors du 17^e Congrès de mai 2019, l'abolition de ces comités afin de répondre aux besoins généraux de ses membres. Actuellement, il y a trois comités au sein de la fédération : comité des affaires financières, comité des statuts et comité des élections. Les autres comités sont maintenant des comités AD HOC constitués afin de répondre à des questions ponctuelles.

avons découvert, femmes et hommes confondus, que sept répondant.e.s (43,75 %) avait 5 ans et plus d'expérience à la présidence, six participant.e.s (37,5 %) avaient entre 1 et 4 ans d'expérience et trois interviewé.e.s détenaient moins d'un an d'expérience. Si nous regardons distinctement les données des présidentes et des présidents, 50 % des femmes ont 5 ans et plus d'expérience comparativement à 40 % des hommes. D'un autre côté, une seule femme (16,67 %) a moins d'un an d'expérience par rapport à deux hommes (20 %).

Figure 9 : Durée du mandat à la présidence



La participation active à la vie citoyenne permet de mieux définir et d'approfondir le profil des président.e.s. C'est pour cette raison que nous avons recueilli des données sur l'implication bénévole. Parmi nos 16 répondant.e.s, 14 (87,5 %) ont déjà fait ou font actuellement du bénévolat au sein de leur communauté. Nous remarquons que les dix hommes interviewés (100 %) ont déjà fait ou font actuellement une action bénévole. Chez les femmes, quatre parmi les six répondantes (66,67 %) ont déjà été ou sont actuellement bénévoles. De plus, nous constatons que deux femmes (33,33 %) et deux hommes (20 %) maintenaient bénévolement un engagement communautaire en plus d'occuper le poste de président.e.s de syndicat local au moment de l'entretien.

Avant d'entrer dans les données sur les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que sur l'exercice du leadership syndical, il nous semblait important de dresser le profil des répondant.e.s

afin d'avoir une vue d'ensemble et de répondre, plus judicieusement, à notre question de recherche. Nous estimons que les éléments évoqués jusqu'ici (caractéristiques personnelles et professionnelles, parcours syndical et implication bénévole) peuvent avoir eu une incidence sur les perceptions du leadership syndical des présidences locales.

4.1.3 Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical

Cette section identifie les obstacles auxquels les dirigeant.e.s syndicaux sont confronté.e.s lorsqu'ils.elles tentent d'accéder au leadership syndical et de maintenir cet engagement. Autrement dit, la présentation des principaux résultats obtenus quant aux obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical permet de vérifier, lors de l'analyse des résultats au chapitre 6, s'il se dégage des différences significatives entre la perception des femmes et des hommes au niveau des présidences locales et, ultimement, de façon comparative avec les présidences de syndicats locaux.

Dans le chapitre 1, nous avons exposé la problématique du déficit démocratique des femmes au sein des organisations syndicales. Il y aurait plusieurs raisons à cela. Si certaines barrières peuvent s'être abaissées avec les années, d'autres obstacles - de toutes sortes - sembleraient encore présents. Ces barrières, en plus de faire de l'ombre à leur carrière, limiteraient l'accès et le maintien des femmes au leadership syndical.

Nous présenterons, tour à tour, les données recueillies sur chacun des obstacles répertoriés. Dans le but d'être clair dans la présentation des données et afin de suivre une logique d'écriture, nous exposerons d'abord les données des femmes et ensuite celles des hommes.

Les obstacles discutés, dans cette section, ne sont pas nécessairement ceux que les présidentes et les présidents de syndicats locaux ont rencontré.e.s dans leur parcours. Autrement dit, les obstacles mentionnés relèvent davantage de la perception des répondant.e.s puisqu'ils.elles en ont parlé sans nécessairement y avoir été confrontés. La richesse des données recueillies lors des entretiens donnait accès à une multitude d'obstacles. Voici le tableau des barrières que nous avons relevé.

Tableau 7 : Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical

Obstacles	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Culture masculine du syndicalisme	5	10
Responsabilités familiales et domestiques	6	8
Stéréotypes de genre	4	5
Appartenance envers la profession	2	5
Lien avec l'employeur	2	-
Plafond de verre	-	1

Le premier obstacle soulevé dans le discours des présidentes est celui de la **culture masculine du syndicalisme**. Cinq présidentes sur les six rencontrées (83,33 %) évoquent cette barrière. D'ailleurs, l'une d'entre elles fait état du syndicat comme d'un « *milieu d'hommes* » (Présidente L22).

Les présidentes mentionnent les façons de faire masculines du syndicalisme : la mobilité géographique (les déplacements), le « *langage technique* » (Présidente L27) de la convention collective, les horaires irréguliers et variables (disponibilités) ainsi que la charge de travail. Les femmes démontrent, dans leur entretien, l'omniprésence de ces facteurs qui ont pour effet, sans que ce soit nécessairement intentionnel, de les exclure.

L'année passée, du début janvier à mai, j'ai été 18 semaines en ligne que j'ai sorti, minimum trois jours semaine, j'ai dormi plus de nuits à l'hôtel qu'à la maison. [Présidente L03]

[...] vouloir garder un équilibre qui n'est pas toujours facile à garder, surtout quand t'es en train de te promener d'un bout à l'autre de la province. [Présidente L22]

Dans cette veine, une femme précise que la présidence c'est « *une charge qui est lourde* » (Présidente L26) à assumer. Elle évoque, en plus de la charge physique, la charge mentale de ses tâches : « [...] *ce n'est pas toujours évident en termes de disponibilités et pas juste de disponibilités physiques, mais mentales* » (Présidente L26). Il s'agit d'une charge de travail invisible, mais bien présente : « [...] *tu arrives chez vous pis tu décantes, ben dépendant des périodes, il y a des choses qui continuent à trotter* » (Présidente L26). Cet effort mental serait aussi important et fatiguant que l'accomplissement des tâches syndicales elles-mêmes.

La charge de travail est également abordée dans le sens où les présidences de syndicats locaux portent deux chapeaux. Par exemple, la présidente L22 évoque le fait que lorsque tu es une professionnelle de l'éducation et une présidente de syndicat local : « *tu es à deux places en même temps [...] Tu es dans deux dossiers en même temps* ». Autrement dit, elle parle du conflit de devoir assumer le travail de professionnel.le de l'éducation et les tâches de présidence quand tu ne bénéficies pas de libération à temps plein. Dans son discours, elle mentionne clairement la difficulté d'articulation entre activités syndicales et professionnelles :

C'est différent quand t'es à temps plein, tsé y'en a à temps plein, une présidence à temps plein, ben tsé eux c'est ça leur travail, leur travail c'est le syndicat, ils sont à temps plein là- dessus, mais quand c'est pas le cas, t'es pris avec deux jobs, t'as ta job de commission, pis ta job aussi qui est celle de syndicat, qui est de plus en plus exigeante, surtout en temps de négos, puis ta job, pis ça ça cause des conflits, dans ta tête. [Présidente L22]

Dans le même sens, la présidente 03 souligne la « *job terrain aussi à faire comme professionnelle* ». Toutefois, cette dernière a décidé d'accorder plutôt « *la priorité* » (Présidente L03) à son travail de présidente de syndicat local : « *moi j'ai fait le choix aujourd'hui, c'est le syndicat ma job* » (Présidente L03). Pour une raison de performance, elle a tranché :

C'est plate-là, mais tu peux pas, tsé un moment donné il faut que tu fasses un choix là tu peux pas performer wow, puis donner 100 % du temps au deux. [Présidente L03]

Ces façons de concevoir et de pratiquer le leadership syndical peuvent bloquer l'accès et le maintien des femmes au leadership syndical puisque la culture masculine complexifie, entre autres, l'articulation travail-famille-syndicat.

Une présidente mentionne toutefois aimer l'irrégularité - la flexibilité - de l'horaire de travail du syndicat puisqu'il lui permet d'assumer son rôle de grand-mère :

J'aime ça le syndicat avec des petits enfants, parce que des fois je me dis ben si ma fille a besoin de moi ben je peux jouer dans mon horaire, je peux dire ben garde je vais travailler la fin de semaine pis je vais prendre mon petit-fils pis je vais pouvoir aller avec lui, fait que ça je trouve ça génial là. [Présidente L27]

Finalement, lors des entretiens deux de ces cinq présidentes, qui affirment percevoir la culture masculine du syndicalisme, ont précisé qu'elles étaient les toutes premières femmes à occuper le poste de présidence de leur syndicat local : à percer le *boys' club*.

Je suis arrivée dans un moment où j'étais la première femme à jouer le rôle de présidente dans le syndicat, donc ils étaient là depuis 30 ans, ça toujours été à majorité masculin, seulement des présidences masculines, et au niveau du bureau exécutif, les femmes qui ont un rôle là-dedans, ben un rôle de secrétaire, trésorière, mais pas un rôle plus général, plus global, plus leader. [Présidente L22]

Une autre répondante, parmi celles qui perçoivent la culture masculine du syndicalisme, a été la première femme à siéger à l'exécutif de son syndicat local.

Quand je suis arrivée sur le CA, je me souviens parfaitement parce que j'étais la seule femme, c'était tous des hommes. Y'avait le président, y'avait le vice-président, y'avait le trésorier, y'avait l'applicateur de convention et des délégués de chaque côté. [Présidente L02]

Voyons maintenant le deuxième obstacle souligné. Toutes les présidentes que nous avons interviewées (100 %) présentent un point commun : **les responsabilités familiales et domestiques**. Elles représentent, selon les femmes, un obstacle à l'accès et au maintien du leadership syndical. Les six femmes rencontrées au niveau local discutent de cet obstacle et elles ont conscience de son impact dans le parcours des femmes. Par exemple :

Tsé t'as beau dire ah y'a un papa à la maison, il s'en occupe, mais reste que le rôle de mère ça reste que [...]. [Présidente L03]

Les femmes souvent vont aller vers la prise de charge syndicale quand les enfants sont plus vieux. [Présidente L16]

La majorité des femmes de dire je vais m'impliquer dans le syndicat, de dire j'ai les enfants à la maison, j'ai ci, j'ai ça, c'est une lourde tâche. [Présidente L27]

La première citation présente, de façon claire, l'idée que les mères sont perçues comme le parent responsable d'autant plus que les femmes seraient avant toute chose, des mamans.

L'une d'entre elles fait référence à la « *réalité des régions* » (Présidente L16). Le père travaillant à l'extérieur, la femme n'a pas d'autre choix que de s'occuper seule de la maison. Cette réalité viendrait limiter grandement les disponibilités des femmes qui vivent et habitent en régions éloignées.

L'éducation c'est un milieu particulier [...] dans des milieux de travail où y'a plus d'hommes, je regarde [...] dans les mines, il n'y a pas beaucoup de femmes, alors c'est des métiers où souvent la force physique [...] alors les femmes partir trois semaines là, tsé [...] c'est eux autres qui sont à la gestion quotidienne de la maisonnée et puis papa lui il est là une semaine sur quatre, tsé il n'est pas là à tous les jours. [Présidente L16]

Par ailleurs, la présidente L22 précise que les femmes veulent tout concilier et tout faire de la bonne façon. Elles « *sont très perfectionnistes, faut que ça marche toute partout là, dans toutes tes sphères de vie* » (Présidente L22).

Nous verrons dans la section sur les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical (point 4.1.4) que de ne pas avoir de jeunes enfants à la maison représente un levier selon cinq femmes sur les six interviewées (83,33 %). Parmi toutes les présidentes interrogées au niveau local, une seule n'est pas mère. Toutefois, même si elle vit sans enfant, elle s'imagine clairement la difficulté que peut représenter l'articulation du rôle de présidente de syndicat local et du rôle de mère avec des enfants en bas âge.

Si j'étais présidente avec des enfants, je prendrais juste la présidence puis je n'irais pas nécessairement à toutes les instances, je laisserais les instances à d'autres personnes là. Parce que c'est sûr que quand t'as des enfants, c'est une autre paire de manches. [Présidente L03]

Ceci étant dit, il est possible de considérer que la présence d'enfants d'âge scolaire représente un obstacle selon ces dernières.

J'ai pu de jeunes enfants (rires), je n'aurais jamais accepté d'être présidente quand les enfants, les filles étaient petites, moi quand j'ai accepté ça, mes filles étaient déjà en fin de secondaire. [Présidente L16]

[...] ça fait une tâche que ...il ne faut pas que t'aïlles d'enfants quand tu fais ça [...] Partir dans des CF comme ça trois quatre jours, t'as des jeunes enfants à maison, moi j'en ai vu des fois, garde je ne feel pas, mes enfants, je suis pas habituée, fait que tsé le côté maternel, c'est pas que c'est une difficulté, mais je veux dire ça fait partie de nous pis c'est un élément qui faut apprendre à penser. [Présidente L22]

L'idée qu'il vaut mieux ne pas avoir d'enfants en bas âge à la maison pour accéder au leadership syndical prévaut dans le discours des femmes.

La présidente L03, bien qu'elle n'ait pas d'enfant, exprime toutefois un autre aspect des responsabilités familiales : l'implication auprès des parents vieillissants. À ce sujet, la participante mentionne : « *je vois ma mère vieillir, puis elle est très dépendante de moi* » (Présidente L03). Certes, cette présidente n'a pas de tout-petits à la maison, mais en revanche elle est responsable de sa mère qui avance en âge : elle agit comme proche aidante.

Une femme seule femme parmi les six reçues en entretien (16,67 %) parle de l'articulation travail-famille-syndicat qui s'observe maintenant chez les hommes, bien qu'elle soit, selon elle, plus complexe à gérer pour les femmes.

Je pense que les femmes encore maintenant, les femmes qui appliqueraient mettons à des postes de présidence, la conciliation travail-famille est encore plus difficile pour elles, mais de plus en plus on entend ce discours-là des jeunes hommes, avec des jeunes enfants, que le motif va souvent revenir, je ne pourrai pas y aller à l'assemblée générale parce que c'est moi qui a la garde mon petit ou de ma petite ce soir. [Présidente L26]

Le troisième obstacle rapporté fait référence aux caractéristiques socialement attribuées aux femmes ou plus précisément, **les stéréotypes de genre**. Ils sont présentés comme une barrière par quatre présidentes (66,67 %). Pour l'une, les femmes auraient « *moins d'intérêt* » que les hommes pour le leadership syndical.

Je pense que les femmes y'ont moins l'intérêt de... si y'ont pas vécu quelque chose, une injustice directement qui les touche, y'en a beaucoup je pense, je pense que y'a moins de femmes que de gars qui s'intéressent à ça. [Présidente L03]

Pour une autre, les caractéristiques seraient perçues différemment chez les femmes et les hommes. C'est l'idée que le leadership est empreint d'attributs naturellement associés aux hommes. Pour une femme, « *être fonceuse* » c'est quasi péché. Pour un homme, c'est le contraire. C'est bien vu. Pour illustrer cet obstacle plus clairement, voici son propos :

Un gars qui est fonceur à 25 ans, pis une fille qui est fonceuse à 25 ans, elle est vue comme c'est tu une ambitieuse, c'est quoi qu'a veut là elle? C'est vrai, est vue comme menaçante, on n'aime pas ça, c'est comme où est-ce qu'a s'en va? Tandis que le gars c'est ah c'est le fun, il s'affirme, c'est de même, c'est de même... c'est comme ça que les gens voient la société. [Présidente L27]

L'une des répondantes estime que les femmes doivent faire leurs preuves deux fois plus que les hommes : « *Ta place il faut que tu te la fasses doublement* » (Présidente L22). Les exigences posées aux femmes afin de faire leur place et de la conserver seraient supérieures à celles des hommes.

Nous avons répertorié, dans les entretiens des femmes, un stéréotype de genre prédominant, soit celui du manque de confiance. Ce dernier est présent dans le discours des quatre présidentes qui soulèvent l'obstacle des stéréotypes de genre. Selon elles, le manque de confiance en soi serait davantage l'apanage des femmes. Par exemple, les femmes ont « *peur d'être jugée[s]* » (Présidente L03), elles vont « *attendre d'avoir de l'expérience* » (Présidente L03) avant de s'impliquer et elles « *doutent plus de leur capacité* » (Présidente L16) comparativement aux hommes. Plus en détails, elles mentionnent :

C'est nous autres qu'on se les met nos obstacles, c'est qu'on pense qu'est-ce qu'il va penser? Qu'est-ce qu'ils vont penser de ça, si je dis ça? Je vais tu avoir l'air niaiseuse si je pose cette question-là? Tsé c'est nous autres qu'on se met ces barrières-là, tsé les gars... nous on veut savoir avant d'aller tsé, on veut être compétente avant de commencer, alors que les gars eux autres ils se disent on va apprendre sur le tas, on va y aller, puis on va l'apprendre. [Présidente L03]

Les femmes des fois, se font moins confiance, doutent plus de leur capacité, donc d'avoir quelqu'un qui vient comme les appuyer, leur indiquer bon y'a ça, ça à faire, c'est quoi leurs priorités, puis tu te sens supportée, ben je pense que c'est ce qui peut faire la différence. [Présidente L16]

Le doute des femmes envers leurs compétences ou la sous-estimation de leur potentiel est perceptible dans le discours d'une présidente lorsque celle-ci mentionne qu'elle n'a pas osé prendre la parole face à un homme, et ce, même si elle n'était pas en accord avec les idées qu'il défendait et qu'elle était présidente :

Je n'ai pas pris le micro... parce que je me disais le... comme femme... je me disais, je connais ce gars-là, je sais qu'il est très respecté par les autres quand il parle, je sais que y'a beaucoup d'expérience au niveau... fait que je me disais, moi ma voix va valoir quoi à côté de lui [...] j'irais pas la prendre parce que c'était comme lui il va avoir plus de pouvoir que moi, fait que ça donne rien que j'aille dire mon opinion. [Présidente L27]

Dans cette veine, la « *prise de parole* » (Présidente L03) en public est exprimée explicitement comme quelque chose qui est « *intimidant* » (Présidente L03) pour les femmes. La facilité d'expression n'est pas perçue par les femmes comme une caractéristique féminine.

Je te dirais que moi ça été ça, ça été...euh... au Conseil fédéral de ma fédé d'aller prendre la parole puis pourtant je suis impliquée au niveau du mouvement des femmes, on donne des formations à nos répondantes, mais soi-même là ce n'est pas si évident que ça. Puis là je te dirais je commence à aller de plus en plus au micro à la fédé [...] j'ai déjà eu mon trésorier qui a envoyé un courriel à mon CA pour dire que j'avais battu un record, ça faisait 11 fois je pense que j'allais au micro dans trois jours [...] Wow, elle [elle-même] s'en vient hot, ça fait 11 fois qu'elle va au micro (rires). [Présidente L03]

La présidente L03 ajoute d'autres éléments intéressants au niveau du manque de confiance. Selon elle, les femmes sont jugées : « *parce [qu'elles sont] des femmes* » et elles sont plus critiquées que les hommes sur l'image projetée : le paraître. Le regard porté sur leur habillement augmenterait, chez elles, la peur d'être jugées.

Les gars eux autres, ils s'en foutent de comment ils sont habillés, les filles par exemple, tsé juste en politique tu regardes les femmes, heille tu lui as-tu vu l'accoutrement, t'as-tu vu ci, ça regarde les bijoux, gna gna gna, puis là il faut être toujours ça, puis il faut toujours penser les couleurs qu'est-ce que tu portes. Le gars il s'en fout tu de ça que son habit, sa cravate. On n'entend pas des commentaires, t'as-tu vu il avait une cravate bleue aujourd'hui ou une cravate rouge, mais la fille elle par exemple, comment elle va être habillée, oups ça c'est regardé tsé, mais c'est ça, fait que souvent on a peur d'être jugée. [Présidente L03]

Finalement, la présidente L03 affirme s'être identifiée, après deux ans à la présidence, comme « *trop bonasse* » avec l'exécutif local : « *tsé je me considérais plus comme une suiveuse que comme une leader* ». Cette citation exprime un manque de confiance.

L'appartenance envers la profession est le quatrième obstacle présent dans les allégations des femmes, lequel est discuté par deux présidentes sur les six rencontrées (33,33 %). Les femmes évoquent leur non-remplacement lorsqu'elles s'absentent pour le syndicat. Cela fait en sorte que le service professionnel qu'elles assurent dans les écoles ne se fait pas et que la charge de travail s'alourdit rapidement en leur absence.

Nous autres, au niveau syndical, ils ne nous remplacent pas non plus, donc moi je m'absente à peu près, au moins 60 % de ma tâche dans l'année, puis je ne suis pas remplacée. Donc...euh...en réalité sur papier je suis là 100 %, mais dans la réalité je suis là 40 % à peu près, fait que c'est du service de moins aussi. [Présidente L03]

Je ne suis pas remplacée non plus, alors quand je reviens de ma semaine syndicale que j'ai été partie, la pile est là sur le bureau. [Présidente L22]

La personne attirée à la présidence d'un syndicat local dispose de libérations syndicales et ces libérations sont variables⁷⁷. Certaines présidences, femmes et hommes, sont libéré.e.s à la pièce tandis que d'autres ont des libérations à temps plein pour accomplir leurs tâches syndicales. Celles.ceux qui sont libéré.e.s à temps plein n'exercent plus leur profession de professionnel.le de l'éducation même s'ils.elles sont encore à l'emploi de leur commission scolaire. Autrement dit, ces président.e.s consacrent tout leur temps aux tâches et aux activités syndicales. Il faut préciser que les deux femmes qui évoquent l'appartenance à la profession ne bénéficient pas de libérations syndicales à temps plein. Nous rediscuterons de la disparité des libérations syndicales dans la prochaine partie, soit celle sur l'exercice du leadership syndical (point 4.1.5).

Le lien avec l'employeur est le dernier obstacle répertorié dans les affirmations des présidentes. Deux présidentes (33,33 %) évoquent cette barrière, mais de façon distincte. La première femme l'exprime en mentionnant avoir vécu une mauvaise expérience, dans le passé, avec sa direction d'école. Cette dernière voulait lui mettre « *des bâtons dans les roues* » (Présidente L02) en raison de ses absences syndicales. Lorsqu'elle a été sollicitée pour accéder à la présidence du syndicat local elle ne voulait pas être, à nouveau, confrontée à cela. Elle mentionne : « *j'ai tellement vécu de négatif que je n'ai peut-être pas le goût de revivre ça* » (Présidente L02). D'ailleurs, lorsqu'elle a été élue présidente, elle a attendu un bon moment avant d'informer sa direction d'école de sa nomination :

C'est sûr que la barrière, lorsque j'allais informer la direction que j'étais présidente [...] je suis allée lui dire ça faisait longtemps quand même que je le savais. J'ai attendu que ce soit officialisé avant d'aller lui dire. [Présidente L02]

La présidente L03 parle plutôt de son lien avec l'employeur, qui a changé, depuis son accès à la présidence puisque « *c'est comme mal vu un peu quand tu t'impliques au niveau syndical* ». Elle précise :

Je sais que ma boss depuis que je suis présidente de mon syndicat, j'ai pu la même relation avec elle, ma supérieure immédiate, elle est très exigeante envers moi, faut pas que je fasse une coche mal taillée. [Président L03]

Après avoir répertorié tous les obstacles présents dans les propos des femmes, voyons maintenant ceux mentionnés par les hommes. Avant de faire le tour de ces barrières, nous précisons que deux hommes sur les

⁷⁷ L'annexe E contient le détail des libérations syndicales des président.e.s de syndicats locaux. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

dix interviewés (20 %) ne voient pas - n'observent pas - d'obstacles chez les femmes dans l'accès et le maintien du leadership syndical. Par exemple, l'un d'eux affirme :

Au niveau du syndicat... si je regarde là, écoute on a quand même pas mal de femmes, ben c'est sûr que je pense que y'a de la place encore, mais je pense que les femmes prennent de la place, quand même là, je ne pense pas que y'ait pénurie, que c'est un milieu d'hommes, pis qu'elles aient de difficulté à se faire élire là, je serais surpris de ça. [Président L08]

Les huit autres présidents (80 %) conçoivent que les femmes peuvent rencontrer plus d'obstacles que les hommes.

La culture masculine du syndicalisme, comme premier obstacle, est soulevée par tous les hommes (100 %). Trois présidents parlent de cette culture comme d'un obstacle pour les femmes. Le « *machisme des hommes* » (Président L28) et la présence de « *boys' club* » (Président L07) qui peuvent être difficiles à intégrer pour les femmes, sont des exemples de culture masculine du syndicalisme mentionnés par les présidents. À titre d'exemple, l'un d'eux affirme :

Il y a une façon *boys' club* parfois de régler les choses, puis pour moi ça m'a servi, parce que je remplaçais quelqu'un d'autre qui partait sur d'autres projets, qui est allé à la direction, ben je faisais partie d'un *boys' club* c'était juste des gars dans mon service, ils ont trouvé un autre gars, puis c'était genre une façon de fonctionner. Mais, parce que les gars se retrouvent entre eux autres, c'est comme un peu une équipe de hockey des gars quand ils travaillent ensemble, si quelque chose ne va pas ça se dit assez vite, donc il y a une mentalité qui est comme ça. [Président L07]

Un autre président dit : « [...] *on les traite comme si elles [les femmes] étaient des hommes, libérez-vous, débrouillez-vous* » (Président L15).

Certains présidents expriment le fait que le masculin, en arrière de la culture du syndicalisme, peut représenter aussi un obstacle pour les hommes. Autrement dit, sept hommes mentionnent les longues heures de travail pour effectuer les tâches de présidence.

Je travaille les soirs, les fins de semaine, tous les soirs, toutes les fins de semaine [...] C'est après le travail, puis les fins de semaine qui est le gros du travail [...] j'en ai pu de vie personnelle (rires). [Président L01]

Je travaille le soir aussi, pis je travaille même des fois un petit peu la fin de semaine, je n'ai pas le choix, parce que sinon je n'arrive pas dans mes tâches de président. [Président L07]

Si tu veux faire une bonne job là, tu as plus de place pour autres choses. [Président L28]

Le président L28 envisage même les responsabilités syndicales, de façon large, comme du « *bénévolat* » ou du « *volontariat* ».

Un président parle de l'aspect mental du surinvestissement : d'avoir toujours des choses en tête.

Quand tu as un gros dossier, puis que lui tu ne peux pas fermer la porte, quand tu pars d'ici puis que tu t'en vas chez vous tu l'as encore dans la tête, puis le soir tu te couches tu l'as encore dans la tête, ça c'est sûr que ça gruge. [Président L29]

Autrement dit, « *ce n'est pas le travail comme tel à faire sur le champ* » (Président L29) qui lui crée une lourdeur. C'est plutôt certains aspects des tâches syndicales qui continuent à le tracasser après sa journée de travail.

Dans le discours des hommes, nous retrouvons aussi la mention que la culture du syndicalisme impose des exigences implicites comme les nombreux déplacements. Six présidents témoignent des déplacements fréquents que nécessite leur rôle à la présidence. Ils font référence au fait qu'ils passent « *beaucoup de temps sur la route* » (Président L13) et qu'ils doivent faire acte de présence à de nombreuses « *instances externes* » (Président L07). Par ailleurs, ces allées et venues obligatoires sont exprimées clairement comme un accroc pour deux hommes sur les quatre ayant des enfants en bas âge (moins de 18 ans) :

Ce que c'est difficile, c'est plus difficile c'est quand que je vais à l'extérieur [...] C'est aller à l'extérieur, trop souvent. Puis c'est ça, c'est ça que des fois je me disais, quand je partais, je partais aujourd'hui ben je ne voyais pas mes enfants revenir de l'école pis ma fille a dit tu t'en vas encore papa, pis elle pleurait. Ça me fait de la peine. [Président L07]

Il y a beaucoup de réunions partout [...] alors moi c'est dur parce que j'ai une famille aussi, j'ai deux enfants [...] un de six ans et un de quatre mois, alors c'est dur [...] de faire les deux. [Président L13]

Finalement, un président, qui n'a pas de jeunes enfants à la maison, mentionne que les déplacements rendent sa vie amoureuse compliquée. Autrement dit, il souhaite refaire sa vie avec une nouvelle personne, mais la mobilité géographique que nécessite son rôle à la présidence rend les choses complexes :

Je ne trouve pas ça nécessairement facile dans la...dans la construction d'une nouvelle relation, parce que... je regardais avec mon agenda, puis c'est... a me dit ben là t'es jamais là. [Président L23]

Les présidents témoignent d'un deuxième obstacle, celui **des responsabilités familiales et domestiques**. Ce sont huit hommes (80 %) qui conçoivent que les responsabilités familiales et domestiques sont un obstacle à l'accès et au maintien du leadership syndical. Sept hommes parmi ces derniers associent les responsabilités familiales et domestiques davantage aux femmes, ce qui limite grandement leur accès au leadership syndical et, si elles sont impliquées, le maintien de leurs fonctions. Les femmes sont présentées, par les hommes, comme le pivot de la famille. En voici quelques exemples :

Elles [les femmes] voudraient s'impliquer, mais c'est la famille, c'est relié au rôle plus de femmes qui s'occupent plus des enfants de façon générale, c'est encore le cas. [Président L07]

Le sens des responsabilités des femmes est très différent, un homme peut laisser ses enfants avec sa femme, il s'en va avec ses collègues, pas une femme, faut la pousser [...] les femmes par exemple, elles restent la colonne vertébrale de la famille. [Président L15]

Il y a le phénomène des enfants, la famille. Moi je pense que, je l'ai vu souvent dans mon syndicat, des jeunes femmes qui ne pouvaient pas s'impliquer parce qu'elles devaient s'occuper de leurs enfants. [Président L29]

Y'ont [les femmes] leur famille en arrière aussi, qui dans bien des cas reste une priorité... [Président L30]

Parmi ces hommes, qui conçoivent que les responsabilités familiales et domestiques reposent sur le dos des femmes, un seul président (10 %) affirme que les hommes aussi - dans une proportion certes moins grande - peuvent faire face à cette barrière.

Elles [les femmes] ont encore plus la responsabilité familiale que l'homme, puis en même temps de moins en moins, parce qu'il y a de plus en plus d'hommes qui prennent sur leurs épaules la vie familiale, mais dans une proportion encore trop grande ça repose sur les femmes. [Président L28]

Selon lui, la présence des enfants, chez les femmes comme chez les hommes, est un obstacle au leadership syndical : « *que tu sois homme ou femme, si tu as une jeune famille, ce n'est pas le temps de t'impliquer au syndicat, il faut que tu sois là pour tes enfants* » (Président L28).

De surcroît, ce président - avant même qu'une femme ait exprimé le désir d'avoir des enfants - conçoit que la maternité représente un obstacle au leadership syndical des membres féminins.

Elle [femme déléguée syndicale] s'en va au mois de juin puis elle a préparé sa relève, puis ça va être quelqu'un de très bien, une jeune, une femme, très dynamique, beaucoup de *guts*. La seule chose qui me fait peur c'est, ben qui me fait peur, c'est correct, mais c'est qu'elle va vouloir avoir des enfants un moment donné [...] je vais la perdre, mais ce n'est pas grave, elle a ben du *guts*, puis elle est très compétente. [Président L28]

Même si sept hommes associent davantage les responsabilités familiales et domestiques aux femmes, certains présidents, comme nous le verrons dans la section sur les leviers (point 4.1.4), mentionnent que de ne pas avoir de jeunes enfants à la maison est un facteur facilitant à l'accès et au maintien du leadership syndical. Ainsi, il s'agit de six hommes (60 %) qui ont conscience de la contrainte que représente la présence de tout-petits à la maison pour les femmes et les hommes qui désirent accéder et maintenir un leadership syndical. Par exemple :

Je vais vous dire là, je me disais s'il fallait qu'une personne plus jeune avec des enfants arrive à ce poste-là, je ne sais pas comment elle va faire, j'en ai aucune idée, parce que c'est très demandant. [Président L15]

Je vois des jeunes qui s'impliquent, puis y'ont 2-3 enfants, puis je me dis wow! [Président L23]

Ce n'est pas des jobs fait pour des jeunes pères, mères de famille, parce que y'a tellement de temps à mettre là-dessus, si tu veux bien faire. [Président L28]

Les perceptions liées aux **stéréotypes de genre**, troisième barrière, sont présentes dans le discours de cinq présidents (50 %). Selon un répondant, les hommes sont plus attirés que les femmes par « *la question syndicale* » (Président L07). Ce dernier ajoute que les femmes aiment moins la « *partie contestation* » (Président L07). Il reconnaît ainsi que l'esprit de confrontation est une caractéristique davantage masculine.

Tout comme dans le discours des répondantes, les hommes sont nombreux à évoqué le stéréotype de genre du manque de confiance. Ce dernier concernerait davantage les femmes selon quatre présidents parmi les cinq qui discutent de cet obstacle. Voici quelques exemples :

Quand tu demandes des questions autour d'une table : qui va être le premier vice-président, tout le monde se regarde et la femme dit non j'ai mes enfants, je ne suis pas capable, je ne comprends pas trop [...] je pense honnêtement, comme président, je pense que la femme est plus mise en arrière [...] elle ne va pas prendre la place comme président, je trouve que c'est toujours un homme qui va la prendre. [Président L13]

C'est que les femmes c'est encore plus important de leur tendre des perches, tu es capable, tu as les possibilités, là la personne dit : ah oui ? Puis elle est comme surprise de lire le potentiel que nous on voit chez elle, mais c'est vrai aussi pour les hommes, mais il paraît que c'est plus important encore de le faire pour des femmes, puis ça je suis conscient de ça. [Président L28]

Les femmes il faut aller les chercher, dans le sens où il faut leur faire prendre conscience, ou confiance, qu'elles sont capables de faire le travail, tsé quand on les approche des fois, c'est souvent... elles vont me dire souvent tsé je ne suis pas capable, ou je ne connais rien là-dedans, tsé on dirait que le défi pour elles il est plus haut. Les gars ne me disent pas ça, les gars soient qu'ils vont dire oui ou ils vont dire non ça ne les intéresse pas, pas parce que... ils ne remettent pas en cause leur capacité de le faire. [Président L29]

Les femmes sont [...] souvent beaucoup plus anxieuses, d'abord, elles se demandent toujours si elles sont à bonne place, si c'est correct ce qu'elles font. [Président L30]

Le président L29 ajoute que lorsque les femmes ont été convaincues qu'elles sont capables de faire le travail, elles vont être meilleures que les hommes pour l'exécuter :

Elles le font encore mieux que les gars-là, sont beaucoup plus consciencieuses, puis elles font le travail bien mieux que les gars, ben ben mieux, mieux que les gars. Je trouve qu'elles sont plus... font plus attention au travail, elles vont plus le faire approfondi. [Président L29]

La moindre facilité à prendre la parole en public chez les femmes est mentionnée par un président. Ce dernier exprime un manque de confiance chez les femmes qui peut les bloquer vis-à-vis les autres.

C'est les gars qui prennent la parole, après les femmes disent oui je suis d'accord tout ça. [Président L13]

L'appartenance à la profession est le quatrième obstacle, lequel est soulevé par 50 % des hommes. Quatre de ces cinq hommes soulignent qu'ils sont libérés pour effectuer leurs tâches syndicales, mais que leur commission scolaire ne les remplace pas pour les tâches reliées à leur profession. Chez eux, c'est une préoccupation et cela témoigne de leur forte appartenance à leur statut de professionnel de l'éducation.

Y'a peut-être un petit peu de perte de service à l'élève dans notre commission scolaire [...] par exemple, moi je suis au niveau du syndicat, pis je ne suis pas remplacé présentement. [Président L07]

La commission scolaire il ne me remplace pas, pour eux ce n'est pas important. [Président L08]

Personne ne me remplace, ça c'est une autre affaire. Ils ont dit que j'ai 40% de libération mais comme AVSEC, ils ont engagé une autre personne, mais pas à mon école, mais ils l'ont déjà à une autre école qui n'a pas d'animation. La commission scolaire elle fait de l'argent comme ça pfff! [Président L13]

Ma commission scolaire ne me remplace pas, ça c'est le gros bobo! [Président L23]

Le président L13 priorise même ses élèves avant ses membres : « *J'aime faire l'AVSEC, ok. Les étudiants sont ma première priorité, après c'est les membres* » (Président L13).

Le cinquième président fait plutôt référence à la situation des gens, sans égard au genre de la personne, au sein de son exécutif local. Ces dernier.ère.s ne veulent pas être libéré.e.s pour leurs tâches syndicales afin que les élèves puissent avoir du service professionnel : « *ils font ça sur leur bras [...] ils ne veulent pas pénaliser les élèves du fait qu'ils font du syndicat* » (Président L29). Cette citation démontre bien l'appartenance que peuvent avoir les professionnel.le.s de l'éducation envers leur profession.

Le **plafond de verre** est le dernier obstacle répertorié chez les présidents. Celui-ci est mentionné par un homme parmi les dix rencontrés (10 %). Il mentionne : « il y a un plafond de verre là, on ne le voit pas, mais il existe » (Président L15). Il précise qu'il y a, entre autres, un « *problème de solidariser les femmes* » (Président L15). D'après lui, les femmes ont de la difficulté à se solidariser entre elles, ce qu'il affirme être essentiel afin de mener à bien leurs revendications féministes. Plus explicitement, il affirme :

Les femmes aujourd'hui je ne suis pas sûr qu'elles perçoivent encore ce plafond de verre, parfois elles ne le perçoivent pas, donc elles se sentent moins interrogées par la journée de la femme, moins impliquées, elle trouve que c'est dépassé, ça fait partie de leurs parents et non plus de la vie d'aujourd'hui. [Président L15]

Nous avons mis en relief les données recueillies sur les perceptions des présidences locales quant aux obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical (culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession, lien avec l'employeur et

plafond de verre). Il convient désormais de regarder l'envers de la médaille et d'étudier les leviers pour l'accès et le maintien des femmes et des hommes au leadership syndical.

4.1.4 Leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical

Cette section identifie les leviers qui viennent soutenir les femmes et des hommes à l'entrée et au maintien du leadership syndical. Autrement dit, la présentation des principaux résultats obtenus permet de voir, lors de l'analyse des données au chapitre 6, s'il émerge, au niveau des présidences locales, des différences significatives entre la perception des femmes et des hommes quant aux leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical. Nous pourrions également comparer avec les perceptions recueillies auprès des membres du Bureau exécutif.

Afin de conserver le même canevas d'écriture et dans l'intérêt de mieux distinguer les propos des présidentes et des présidents, nous aborderons d'abord les données recueillies chez les femmes et ensuite celles obtenues chez les hommes.

4.1.4.1 Leviers à l'éveil syndical

L'accès au leadership syndical a comme point de départ l'intérêt général envers le syndicalisme. Ainsi, il nous apparaît difficile de relever les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical sans d'abord identifier le berceau - la source - de l'intérêt envers le syndicalisme. Pour illustrer ce qui précède, nous pouvons citer trois hommes en exemple :

En fait y'a rien qui m'a attiré en premier (rires). [Président L15]

Tu vas trouver ça drôle là, mais... je n'avais pas d'intérêt particulier pour le syndicat (rires). [Président L23]

J'étais du genre exactement à dire le syndicat ben voyons donc on n'a pas besoin de ça, je suis capable de m'arranger avec mes boss et puis ça va bien avec les patrons, ils m'apprécient, puis je n'ai pas besoin de ça. [Président L28]

Notre intention était de saisir ce qui est à l'origine et, plus précisément, la provenance de l'attachement au syndicalisme des présidences locales rencontrées.

Avant de poursuivre, nous devons mentionner que pour certain.e.s présidences locales, il s'agit d'une combinaison de leviers. Autrement dit, l'éveil syndical peut trouver sa source dans un seul levier ou dans un cocktail de leviers. Lors du dépouillement des données, nous avons répertorié six leviers à l'éveil syndical, lesquels sont présents dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Leviers à l'éveil syndical

Leviers	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Influence du syndicat	4	8
Influence des injustices vécues en milieu de travail	2	1
Influence des idéaux politiques	-	2
Influence du féminisme	1	-
Influence de la famille	1	1
Influence de l'institution scolaire	1	-

Dans les données recueillies chez les femmes, plusieurs remarques ont été faites à propos de l'influence du **syndicat**. La majorité des présidentes (66,67 %) accorde une place de choix à l'organisation syndicale dans le développement de leur intérêt envers le syndicalisme.

La vie syndicale, laquelle peut prendre plusieurs formes : comités/réseaux, assemblées générales, réunions syndicales ainsi que les instances syndicales, est l'une des choses mentionnées par les femmes. Les discours, ci-dessous, illustre éloquemment le rôle clé de la vie syndicale :

On est allé au Congrès, donc j'étais comme la petite nouvelle [...] c'était vraiment... puis c'est là que j'ai commencé à prendre goût. [Présidente L02]

J'ai pris le dossier des femmes, tu vois, puis c'est comme ça que dans le fond que ça a commencé. [Présidente L03]

Si certaines parlent de la vie syndicale comme d'un levier incontournable, d'autres parlent aussi de la sollicitation des membres à participer à la vie syndicale. Par exemple :

Ben quand je suis arrivée à la commission scolaire, en fait j'avais des collègues qui assistaient alors je suis comme embarquée dans le train. [Présidente L26]

Quand je suis arrivée comme conseillère pédagogique dans le centre de formation où j'étais y'avait deux filles qui étaient là qui avaient été impliquées au niveau du syndicat. Les deux avaient été déléguées même je pense, et... ils m'ont amenée, parce que dans notre syndicat, on fait un genre de perfectionnement, on donne une formation à nos membres et après c'est notre assemblée générale et ils m'ont amenée à cette formation-là, ils m'ont dit faut que tu viennes, faut que tu viennes [...]. J'ai dit à ma fille quand je suis revenue, j'ai dit tsé [...] j'ai rencontré des gens engagés pis ça ça m'a comme stimulée tsé moi d'être en face de ces gens-là, qui voulaient, que je voyais une étincelle dans leurs yeux de changer le monde. [Présidente L27]

De plus, certaines organisations syndicales fonctionnent selon l'ordre de la liste alphabétique des membres pour combler les postes vacants et assurer la relève. La sollicitation de la liste des professionnel.él.s. par ordre alphabétique, a aussi été un levier pour la présidente L02 : *« comme le [première lettre de son nom de famille] vient très haut dans la liste alphabétique, donc j'ai eu un premier contact et à partir de ce moment-là, j'ai eu l'intérêt pour poursuivre »*. Elle ajoute : *« je suis pas sûre que avoir, que de ne pas avoir utilisé cette façon-là, je serais là »* (Présidente L02).

Les injustices vécues en milieu de travail peuvent aussi représenter un levier à l'éveil syndical des femmes. C'est le cas pour deux participantes sur les six interviewées (33,33 %). Nous dénotons, par exemple, que les deux femmes associent l'origine de leur intérêt envers le syndicalisme à la prise de conscience de situations inéquitables dans le cadre de leur travail. Soucieuses des injustices, elles voulaient faire quelque chose pour remédier à une situation inéquitable.

Nous autres au niveau du comité de perfectionnement, puis on était quand même quelques-uns à ce moment-là comme surnuméraires, donc on s'est dit c'est important de faire quelque chose pour que les surnuméraires aient accès aussi à de la formation. [Présidente L16]

J'ai développé un intérêt particulier pour la question syndicale, parce qu'on se rend compte aussi dans les milieux de travail, ben si on laisse toute la gestion à l'employeur, ben en bout de ligne y'a des droits qui ne seront pas mis sur la table, qui ne seront pas respectés, ou ce genre de... fait qu'un genre de justice organisationnelle qui fait partie de moi. [Présidente L22]

Aucune femme ne mentionne leurs convictions ou les **idées politiques** auxquelles elles croient. Malgré cela, il est pertinent de mentionner qu'une femme sur les six rencontrées (16,67 %) se reconnaît toutefois comme féministe :

J'ai toujours été très féministe, chez nous on m'a toujours vue comme la féministe ça fait que c'est certain que j'avais un côté que je voulais revendiquer des choses. L'égalité entre les hommes et les femmes ça m'interpelait depuis longtemps. Tsé, sans être syndicaliste, y'a des choses qui venaient me chercher. [Présidente L27]

C'est l'**identification au féminisme** qui l'a propulsée vers le syndicalisme. Autrement dit, son intérêt envers le syndicalisme est davantage lié à ses croyances féministes. Le positionnement comme féministe ou le fait de se désigner comme féministe représente, pour cette participante, sa porte d'entrée - ses premiers pas - vers le syndicalisme.

La famille est l'un des leviers que nous avons aussi soulevé dans le discours des femmes. Le « *côté noir, obscur* » (Présidente L27) des syndicats, véhiculé par ses proches, a représenté un élément attractif pour l'une d'entre elles (16,67 %). Autrement dit, les commentaires négatifs qu'elle a entendu sur les syndicats, par l'entremise de sa famille, ont suscité son intérêt.

Cette présidente, ainsi que deux autres femmes reçues en entretien (50 %), mettent l'accent sur le fait qu'il n'y a pas d'intérêt pour le syndicalisme dans leur famille. Par exemple, une présidente nous dit : « *y'en a pas dans ma famille. Ils n'ont pas un intérêt particulier pour la cause syndicale* » (Présidente L22). Les deux autres présidentes ont plutôt fait la mention qu'elles étaient issues d'une famille d'entrepreneur.e.s :

Je suis d'une famille, bon mon frère et mon père sont des petits entrepreneurs, tsé ils ont fait une petite entreprise, donc je suis la syndicaliste de la famille là. [Présidente L16]

Moi j'ai une famille anti-syndicale (rires). Parce que c'était des patrons, mon père est un patron, contre les syndicats, ma sœur a eu une business, mes frères sont en business [...] moi on me parlait toujours contre le syndicat. [Présidente L27]

Les organisations, autres que le milieu de travail et le syndicat, peuvent également jouer un rôle dans le développement de l'intérêt pour le syndicalisme. Par exemple, l'**institution scolaire** est identifiable dans le discours d'une présidente (16,67 %) qui a fait un retour tardif aux études.

L'intérêt quand j'ai pris le cours, un intérêt qui s'est développé en étant dans ce cours-là, de dire ok, parce que j'ai choisi ce cours là un peu au hasard, mais vraiment dans le cours j'ai développé un intérêt particulier pour la question syndicale. [Présidente L22]

En ce qui concerne les femmes, nous avons fait le tour des données concernant l'éveil syndical. Voyons maintenant celles récoltées chez les hommes. La majorité de ceux-ci (80 %) sont d'accord pour accorder une place centrale au **syndicat** comme levier dans le développement de l'intérêt envers le syndicalisme. Le discours, ci-dessous, illustre bien le rôle important de la vie syndicale :

Quand je suis allé à mon premier comité de relations de travail, là vraiment j'ai trouvé que ça rejoignait mes valeurs. [Président L29]

Si la vie syndicale peut représenter un levier incontournable, plus de la moitié des hommes parlent de la sollicitation des membres à s'impliquer à l'exécutif de leur syndicat local. Par exemple :

Je n'avais jamais pensé m'impliquer dans un syndicat, honnêtement, s'ils n'étaient pas venus me voir, je ne me sentais pas interpellé par ça du tout. [Président L07]

C'est arrivé comme ça, c'est pas parce que j'avais de l'intérêt pour ça plus ou moins, c'est parce qu'il m'a sollicité. [Président L08]

Je vais vous expliquer y'a une notion qu'on appelle la vocation, vocation d'être appelé... au fond c'est le fait d'être appelé par d'autres, à occuper des fonctions à l'intérieur de l'organisme qui crée au fond notre réponse. [Président L15]

Un président a mentionné s'être fait recruter lors de sa participation à une assemblée générale. Le syndicat lui avait rendu service, dans le passé, au cours de sa carrière de professionnel de l'éducation. Il éprouvait, à ce moment, un sentiment de redevabilité envers le syndicat.

Je suis rentré un peu parce qu'on me l'avait demandé. Je pense que quand je suis allé aux premières assemblées probablement que... je ne sais pas, je pense que je suis intervenu, puis on m'a demandé si je voulais m'impliquer, puis comme le syndicat m'avait un peu rendu service par rapport à ma carrière, ben j'ai dit oui. [Président L29]

Ensuite, les données suggèrent que **les injustices en milieu de travail** peuvent représenter un levier à l'éveil syndical chez les hommes. Un président sur les dix participants (10 %) évoque ce levier. Ce dernier désigne

des revendications au niveau de son travail de professionnel dans sa commission scolaire. L'essence de son intérêt envers le syndicalisme découle d'injustices, c'est-à-dire de problèmes reliés et vécus au travail :

Quand je suis arrivé à la commission scolaire, on avait 25 heures, donc on s'est battus pour après ça avoir 30 heures, pis après ça on s'est re-battus pour avoir 35 heures, donc, ça ça été... pis la place pour se battre au début c'était...euh le syndicat c'était comme la porte d'entrée là pour discuter de ces choses-là. [Président L30]

L'éveil au syndicalisme est également influencé chez les hommes par les **idéaux politiques**; lesquels ne sont pas nécessairement transmis par la famille. En épluchant les données, nous remarquons que deux hommes sur les dix interviewés (20 %) parlent de leurs idéaux politiques. Le premier précise : « *j'ai toujours été un peu plus de la gauche la... plus que de la droite* » (Président L08). Le deuxième évoque quant à lui sa « *position de gauche* » (Président L25). Ces deux présidents ont adhéré au syndicalisme, entre autres, en raison de leur appartenance politique. Les partis politiques de gauche représentent, pour eux, les valeurs défendues par les organisations syndicales.

Aucun homme ne s'est identifié clairement au **féminisme**, sans être nécessairement insensible aux enjeux entourant les femmes dans la société :

On est une société où beaucoup de gens ont encore des préjugés, des valeurs de droite, ou la place des femmes n'est pas celle qui devrait être acquise. [Président L01]

Je suis très conscient que le combat des femmes dans la société est loin d'être gagné, il y a beaucoup plus de femmes qui se font violenter, qui se font violer, qui se font... qui sont victimes de toutes sortes de manières. [Président L28]

De surcroît, il y a un participant qui fait un lien entre la cause des femmes et l'amélioration de la situation des homosexuel.le.s dans la société :

Partout où les femmes ont acquis plus de pouvoir, dans les pays où la femme a été plus reconnue, la situation des gays se sont toujours améliorés, ça va de pair. Plus les femmes détiennent du pouvoir, plus les gays et lesbiennes, ont plus de pouvoir, sont plus reconnus. [Président L15]

La famille est présentée comme un levier dans le discours d'un seul (10 %) président de syndicats locaux. Cet homme fait allusion à la transmission des valeurs de ses parents, valeurs qu'il associe au syndicalisme :

Le côté équité de la société m'a toujours intéressé. C'était quelque chose d'important pour mon père, pour mes parents, ça fait qu'on aurait dit que c'est quelque chose que j'ai adhéré.
[Président L25]

Un autre président fait mention de la famille, mais avec l'affirmation suivante : « *Mon père était, il vient de l'entreprise privée [...] dans un milieu non-syndiqué* » (Président L30). Autrement dit, il est issu d'une famille comprenant des personnes qui occupent des emplois non syndiqués de sorte que la cellule familiale ne représente pas un levier pour ce dernier.

4.1.4.2 Facilitants au leadership syndical

Poser la question des leviers à l'accès au leadership syndical, c'est à priori s'intéresser aux leviers qui ont amené les dirigeant.e.s syndicaux à s'intéresser au syndicalisme. Voilà pourquoi, nous avons d'abord abordé les leviers à l'éveil syndical (influence du syndicat, influence des injustices en milieu de travail, influence des idéaux politiques, influence du féminisme, influence de la famille, influence de l'institution scolaire). Après cet éclaircissement, il est possible de continuer sur les facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical ou, plus précisément, sur ce qui motive les femmes et les hommes à s'impliquer syndicalement et à conserver cet engagement.

Les présidences locales occupent une place importante dans la structure syndicale de Résilience. Ils.elles font, entre autres, le pont entre les membres répartis dans plusieurs unités - commissions scolaires - et la fédération syndicale. Nous avons le désir de connaître et de comprendre leurs perceptions quant à leur expérience, mais aussi sur ce qui pousse une personne à manifester un intérêt à s'impliquer et à ce qui est aidant dans la poursuite d'un mandat. Ainsi, les facilitants ne sont pas nécessairement ceux que les participant.e.s ont rencontré.e.s ou qu'ils.elles en ont fait l'expérience dans leur parcours. Autrement dit, les facilitants relèvent davantage de la perception générale des répondant.e.s puisqu'ils.elles peuvent en avoir parlé sans pour autant les avoir explorés.

Avant de débiter, il nous apparaît important de mentionner que les données sur la prise de mandat, pour la première fois, à la présidence des femmes et des hommes s'est déroulée dans un contexte particulier : le manque de candidatures pour prendre la tête du syndicat local. En effet, cinq femmes sur les six répondantes

(83,33 %) évoquent le manque de relève à la présidence de leur syndicat local ou du moins elles mentionnent clairement l'absence d'intérêt généralisé chez les membres.

Y'aurait pu avoir quelqu'un d'autre qui se présente, mais chez nous... ça ne court pas.
[Présidente L03]

Personne ne se mettait en avant [...] d'habitude c'est rare qu'on se bouscule au portillon, ça arrive des fois, mais c'est très rare. [Présidente L16]

Écoute ça ne va pas se bousculer pour aller à la présidence. [Présidence L22]

Tout comme les femmes, les hommes parlent également d'un problème de relève pour la présidence. Cette affirmation est présente chez quatre hommes parmi les dix répondants (40 %). Les discours, ci-dessous, démontrent ce manque :

Si je ne me présentais pas, y'avait personne d'autres. [Président L01]

J'étais le seul, y'a pas personne qui voulait le poste. [Président L08]

Je vais vous dire, ça ne se garoche pas au bar à pain hen (rires). Ça se garoche pas du tout, si quelqu'un ose lever la main en disant ça pourrait m'intéresser, il est élu par acclamation (rire) immédiatement, il n'y a pas grand monde qui veut faire ça. [Président L15]

Président ce n'est pas parce que je le désirais, c'est parce qu'un moment donné il n'y avait personne. [Président L29]

Si les participant.e.s ne parlent pas tou.te.s du faible degré de convoitise pour occuper la fonction de président.e au syndicat local, les élections pour ce poste nous renseignent grandement sur ce phénomène.

Les procédures d'élection à la présidence varient d'un syndicat local à un autre en fonction de leurs statuts et règlements⁷⁸. Habituellement, les présidences de syndicats locaux sont élu.e.s par les membres lors de leur instance suprême; l'assemblée générale ou pour certain.e.s le Congrès⁷⁹. Malgré cela, les données suggèrent que les élections à la présidence se font plutôt rares. Régulièrement, il n'y a aucun discours, aucune opposition.

⁷⁸ Il s'agit d'un document qui est propre à chaque syndicat local. Il est adopté par l'instance suprême du syndicat local et il contient les règlements et les dispositions en vigueur.

⁷⁹ Deux syndicats locaux (L01 et L29) se réunissent en Congrès. L'annexe F contient le détail de l'instance suprême de chacun des syndicats locaux. Les tableaux ont été faits selon les propos des participant.e.s.

On avait fait venir quelqu'un de la fédé pour être présidente d'assemblée, puis elle a tellement ri, puis elle avait dit bon t'as-tu préparé ton discours, puis toute, puis finalement (rires) ça pris même pas deux minutes puis j'étais élue. [Présidente L03]

Lors des premières élections afin d'avoir un premier mandat à la présidence, une seule femme parmi les six interviewées (16,67 %) est allée en élection contre une autre personne et elle l'a, bien sûr, remportée.

Du côté des hommes, aucun d'entre d'eux n'a été en élection contre une autre personne pour obtenir son premier mandat à la présidence de leur syndicat local.

Quand c'est le temps des élections ben y'a quelqu'un qui m'a proposé puis j'ai accepté. Ça été juste ça nous autres y'avait pas 2-3 personnes, certains syndicats ça arrivent des fois que y'a plus qu'une personne, moi ça pas été ça. [Président L07]

Les gens ont voté, pis ça été à l'unanimité (rires) je veux dire y'avait pas personne. [Président L08]

Personne ne s'est présenté, alors [...] y'avait 2-3 personnes qui m'avaient nommé, alors j'ai accepté. [Président L13]

J'ai été élu à l'unanimité. On ne se bouscule pas nécessairement pour ces postes-là. [Président L23]

Y'en a pas eu, ça été par acclamation. [Président L25]

Tu sais d'avance que ça va être toi parce que tu sais qu'il n'y a personne qui va se présenter. [Président L29]

Aucun homme ne s'est présenté contre une autre personne lors de sa première élection et même pas : « avec une perche de 10 pieds (rires) » (Président L01). Ce même président affirme d'ailleurs avoir été « *accueilli comme le messie* » (Président L01) lors de son élection.

Les réponses, combinées ensemble, démontrent donc que la majorité des femmes (83,33 %) et tous les hommes (100 %) évoquent, dans leur discours et de manière plutôt convaincante, le manque flagrant de candidatures pour la présidence lors de leur première élection à ce poste.

Après avoir dégagé ce constat sur le manque de candidatures pour le choix d'une présidence qui veillera à la bonne marche du syndicat local, les données recueillies permettent d'identifier la présence de plusieurs leviers à l'accès au leadership syndical des femmes et des hommes, lesquels sont présentés dans le tableau ici-bas.

En ce sens, le tableau ci-dessous répertorie ce qui favorise l'accès au leadership syndical et qui permettent de poursuivre un mandat.

Tableau 9 : Facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical

Facilitants	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Influence syndicale :	6	10
Stratégies syndicales générées	5	5
Sollicitation syndicale	4	6
Comités et réseaux syndicaux	4	5
Contacts syndicaux	-	2
Organisation du travail syndical	1	2
Influence personnelle :	2	7
Expérience syndicale	2	-
Valeurs	-	2
Prédisposition naturelle	-	5
Influence familiale	6	7
Influence professionnelle	2	1
Influence du féminisme	1	-

Tel que mentionné au début de la section sur les leviers, nous débuterons par la présentation des données récoltées chez les femmes et nous verrons ensuite celles des hommes.

L'influence syndicale est un élément qui ressort dans le discours de plus de la moitié des participantes (83,33 %). Les **stratégies syndicales générées** représentent pour cinq femmes (50 %) un levier à l'accès et au maintien du leadership syndical. Premièrement, trois présidentes discutent des postes réservés, mesures de redressements qui servent à assurer et à maintenir une représentation équitable des femmes à l'intérieur des structures syndicales, comme d'un levier pour les femmes. Trois citations expliquent bien cela :

Peut-être que ça peut être aidant pour des femmes qui se sentent moins à l'aise [...] parce que tsé quand t'arrives en élection, je veux dire, il faut que tu défendes ton point-là, il faut que tu te positionnes, il faut que tu démontres que c'est toi qu'ils vont prendre plutôt que l'autre, fait que tsé quand on dit que les femmes souvent, c'est plus les hommes qui parlent [...]. [Présidente L22]

Il faut le faire parce que la femme d'emblée elle se poussera pas vers ça, tsé elle se poussera pas, elle le fera pas. [Présidente L27]

J'ai donné mon nom sur un comité [...] ils disaient c'est un poste pour, c'est un poste de femmes, ah! Ben je vais donner mon nom (rires) j'ai peut-être une chance, j'ai pas été choisie mais dans ma tête c'était comme, j'ai peut-être une chance s'il avait pas dit ça, pas sûre j'aurais donné mon nom. [Présidente L27]

Même si elles conçoivent que les postes réservés sont un levier pour l'accès et le maintien des femmes au leadership syndical, ces trois mêmes présidentes restent toutefois douteuses de la pertinence de cette mesure de redressement.

Je pense que c'est bien, mais je pense que bientôt ça va être le contraire, parce que justement il y a beaucoup plus de femmes que d'hommes. [Présidente L02]

Deux d'entre elles affirment même que cela est frustrant pour les hommes.

[...] ça dérange [...] Je pense que oui ça peut être pertinent quand on veut que les femmes s'investissent davantage, mais c'est frustrant pour les hommes aussi qui veulent s'investir. [Présidente L22]

La [nom de la fédération syndicale] ont mis, pis même la CSQ ont obligé qu'il y ait des femmes sur chacun des comités qui disent là c'est un poste de femmes qui est ouvert, pis je sais que ça frustre les hommes, tsé mon cristie de délégué que j'aime pas beaucoup là, lui ça l'a frustré ben raide, il a dit pourquoi vous donnez l'avantage aux femmes ? [Présidente L27]

Ensuite, une présidente évoque les mesures d'égalité des chances afin de corriger les pratiques pouvant constituer un obstacle à la participation des femmes. Elle est d'avis que les pratiques utilisées lors du déroulement des instances syndicales, qui encouragent le partage de la parole, offriraient l'opportunité aux femmes de se sentir plus sûres d'elles-mêmes et les stimuleraient à prendre plus souvent la parole et à donner leur opinion. Autrement dit, à se sentir « à l'aise dans les discussions » (Président L03) pour éventuellement « faire en sorte qu'elles viennent s'impliquer un peu plus » (Présidente L03) au leadership syndical. La présidente L03 mentionne que de « travailler en ateliers » (Présidente L03) et en « petits groupes » (Présidente L03) lors des instances syndicales permettrait « de donner la chance » (Présidente L03) aux femmes de s'exprimer et de participer. Elle affirme être davantage « friendly » (Présidente L03) plutôt que « by the book » (Présidente L03) lors des assemblées générales de son syndicat.

Par ailleurs, quatre femmes discutent du besoin d'accompagnement, des mesures de soutien, dans l'exercice des fonctions syndicales. Les femmes auraient un besoin de support. Elles seraient donc à la recherche de

personnes de confiance - mentorat/parrainage - afin d'exercer leur leadership syndical et de déployer leur plein potentiel. À titre d'exemple :

Les femmes des fois, se font moins confiance, doutent plus de leur capacité, donc d'avoir quelqu'un qui vient comme les appuyer, leur indiquer bon y'a ça, ça à faire, c'est quoi leurs priorités tu te sens supportée, ben je pense que c'est ce qui peut faire la différence [Présidente L16]

Pour quatre répondantes sur les six rencontrées (66,67 %), c'est la **sollicitation syndicale** et, plus particulièrement, la sollicitation des membres qui a motivé leur désir de se présenter à la présidence.

On me faisait des petites relances, dire t'es-tu intéressée parce que y'a pas personne qui est intéressé (rires) par le poste. [Présidente L02]

Pour l'une, parmi celles ayant été sollicitées, le fait d'avoir toujours une motivation - une passion - pour le leadership syndical a fait en sorte qu'elle s'est finalement présentée comme présidente après avoir été encouragée par les membres. Pour reprendre ses propres mots : « *le feu sacré partait pas* » (Présidente L22). Il est important de préciser que cette femme avait occupé la présidence d'un autre syndicat local et rempli la fonction de secrétaire d'une autre fédération syndicale dans le passé, c'est-à-dire lorsqu'elle occupait un emploi auprès du personnel de soutien.

De plus, parmi les quatre femmes qui se sont fait solliciter par les membres, deux d'entre elles ont affirmé qu'elles ne se sentaient pas prêtes à occuper le poste de présidente de syndicat local. Par exemple, une présidente nous dit :

C'est moi qui a été proposé, là j'ai regardé tout le monde, j'ai dit allez-vous me supporter (rires), je me sentais pas tellement prête à prendre ce dossier là (rires) [...] La bouchée est grosse (rires). [Présidente L16]

L'importance du soutien des membres a joué un rôle essentiel pour cette répondante. L'autre femme a, lors de son implication comme déléguée, vécu des « *moments-là qui n'étaient pas très agréables* » (Présidente L02)

avec sa direction d'école en raison de ses absences syndicales. C'est pourquoi, elle a été jusqu'à faire modifier les statuts et règlements du syndicat local⁸⁰ pour se mettre « *un petit peu à l'ombre* » (Présidente L02).

Pour faire une histoire courte, la femme qui assumait, à ce moment, le rôle de présidente devait se retirer pour être sur le comité local de négociation de sorte que le poste était libre - par intérim - pendant ce temps-là. Plus en détails, la répondante mentionne :

J'ai dit je ne veux pas prendre le poste de présidente, je vais prendre un poste de première vice-présidente... parce que je voulais comme me protéger d'abord et je me suis dit on va prendre, on a modifié les statuts et règlements parce qu'il n'existait pas, y'a un poste de vice-présidente, mais y'en a une à l'application, donc on a modifié pour ajouter un autre poste de vice-présidente, première vice-présidente, et en l'absence de la présidente, c'est elle [elle parle d'elle-même] qui prenait. [Présidente L02]

Autrement dit, la présidente gardait « *toujours son chapeau* » (Présidente L02). Elle voyait cela comme « *une protection* » (Présidente L02).

Les comités et réseaux syndicaux, avant-dernière influence syndicale mentionnée, représentent pour quatre femmes (66,67 %) un levier à l'accès et au maintien du leadership syndical. Ces derniers servent principalement, selon elles, à donner de la formation pour stimuler et maintenir l'implication syndicale et ultimement, à recruter de nouvelles personnes au leadership syndical.

Y'a beaucoup, beaucoup de personnes qui commencent avec le dossier des femmes [...] c'est comme un nanane qu'on donne avant de les impliquer ailleurs [...] on leur donne le goût de connaître leur convention tsé, puis d'être des poteaux dans leur milieu, puis c'est comme pas menaçant le fait d'avoir le dossier des femmes. [Présidente L03]

C'est une porte d'entrée [...] il y a certaines femmes qui ont participé à des rencontres du comité de condition féminine, puis qui ont pris de la formation, de l'assurance, puis que ça les a amené un moment donné à prendre un poste au niveau de leur syndicat local, puis je me dis tant qu'on n'aura pas à peu près la parité, oui... je pense qu'il faut continuer. [Présidente L16]

Quand que y'a les réseaux, réseau des femmes, réseau des jeunes, réseau de ci, pour ouvrir les horizons vers l'extérieur pis qu'ils voient une autre réalité, ça c'est intéressant, moi quand ils reviennent, ils me disent heille c'est le fun, ça me motive, c'est inspirant! [Présidente L22]

⁸⁰ Il s'agit d'un document qui est propre à chaque syndicat local. Il est adopté par l'instance suprême du syndicat local et il contient les règlements et les dispositions en vigueur.

La présidente L22 est convaincue que pour favoriser l'implication des femmes : « [...] *il faut que les femmes se sentent appuyées dans ce qu'elles sont et ne pas essayer d'être autre chose que ce qu'elles sont* » (Présidente L22). Le comité des femmes peut, quant à elle, outiller les membres féminins pour voir comment les autres femmes parviennent à assurer un leadership en étant restant elles-mêmes.

Selon la présidente L26, le réseau des femmes est « *un endroit de formation pour les femmes* », mais cette répondante reste néanmoins sceptique à savoir si c'est vraiment le bon espace pour dispenser de la formation aux membres féminins bien qu'elle conçoit « *très bien que le fait de se retrouver entre femmes peut faire en sorte que ce soit plus facilitant dans les échanges* » (Présidente L26).

Est-ce que c'est l'objectif d'un réseau de, de, de se donner de la formation moi j'ai un gros point d'interrogation [...] Ils ont de la formation sur la prise de parole, mais je trouve que c'est beaucoup collé à l'application et la compréhension de la convention et ça ça me questionne, pour un réseau je ne suis pas sûre que c'est le bon endroit. [Présidente L26]

La présidente L27 confie que le comité des femmes est utile puisque les femmes qui y vont « se nourrissent », mais que les retombées ne devraient pas s'arrêter là. Pour elle, les femmes « [...] *vont participer pour aller se nourrir, mais pas pour être porte-parole, c'est pas tout le monde qui veut devenir porte-parole* » (Présidente L27).

La dernière influence syndicale évoquée est **l'organisation du travail syndical** et, plus particulièrement, les libérations syndicales qui peuvent faciliter l'accès et le maintien du leadership syndical selon une présidente (16,66 %) rencontrée.

[...] souvent c'est le manque de temps, donc de pouvoir libérer ces personnes-là pour faire le travail syndical de jour, je pense que c'est quelque chose qui pourrait être pertinent, mais qu'on n'a pas la possibilité de faire nécessairement là. [Présidente L22]

Si certaines femmes ont affirmé ne pas se sentir prêtes pour occuper le poste de présidente, deux femmes sur les six interrogées (33,33 %) l'étaient. Bien que ces deux femmes étaient disposées à accéder au leadership syndical, l'élément déclencheur était différent.

L'une évoque « *une question de timing* » (Présidente L26) en raison d'une combinaison de facteurs : « ça faisait 20 ans que j'étais à l'école, j'avais fait le tour du jardin... la place était disponible, fait que j'ai dit go on y va » (Présidente L26). Elle ajoute aussi le fait d'avoir « *une expérience qui pouvait apporter quelque chose* » (Présidente L26). Autrement dit, le fait de ne plus avoir d'ambition au travail fait référence à une **influence professionnelle** et la mention de son **expérience syndicale** démontre chez cette présidente aussi une **influence personnelle**.

L'autre femme s'est présentée à la présidence pour s'opposer à une autre personne - un homme - qui se présentait et qui, selon elle, n'avait aucune valeur féministe :

Ce n'est pas vrai, moi qui suis féministe je peux être avec un gars qui traite la femme comme un objet, je ne peux pas, ça va contre mes valeurs! J'ai dit je vais me présenter, je vais me présenter.
[Présidente L27]

L'homme en question s'est finalement désisté avant le processus d'élection : « *quand y'a su que je me présentais y'étais pas venu fait que j'ai gagné* » (Présidente L27). Cette femme a affirmé qu'elle était prête pour la présidence, mais en même temps elle mentionne que ce n'était pas un but : « *je n'avais pas l'intention d'être présidente du tout, ce n'était pas mon objectif, mais vraiment pas* » (Présidente L27). C'est l'**influence du féminisme** qui l'a poussée à se présenter à la présidence.

Une femme n'a pas explicitement mentionné qu'elle était prête pour être présidente de son syndicat local, mais après s'être fait fortement encourager à se présenter par l'ancienne présidence, elle s'est rendu compte qu'elle en serait capable. Son **expérience syndicale** et, plus précisément, la connaissance des dossiers syndicaux l'a motivée à accéder à la présidence, ce qui fait référence à l'influence personnelle. Elle affirme :

Au début je me disais ben voyons donc, ça pas de bon sens, puis là après ça ben c'est sûr qu'en réfléchissant (rires) je me disais c'est ben logique. Tsé dans le fond c'est moi qui connaissais dans le fond le plus de dossiers. [Présidente L03]

L'**influence professionnelle** se fait ressentir aussi dans le discours de cette présidente lorsqu'elle exprime que les membres du syndicat sont tou.te.s des professionnel.le.s de l'éducation de sorte que les femmes ne sont pas, dans les faits, « *moins compétentes* » que les hommes. Le niveau d'instruction peut ainsi représenter

un levier : « *on a tous le même niveau ou à peu près d'instruction* » (Présidente L03). Ce sont donc deux présidentes (33,33 %) qui se prononcent sur l'influence professionnelle.

L'influence familiale représente aussi un levier chez les présidentes rencontrées. Les six interviewées (100 %) parlent de la situation familiale qui doit être favorable pour les femmes afin d'accéder et de maintenir un leadership syndical.

L'état matrimonial et, plus particulièrement, le fait d'être célibataire représente, pour deux répondantes, un levier.

Je te dirais que ma vie de personnelle là, j'étais célibataire, ça fait que ça... c'est peut-être ça aussi qui a contribué au fait de pouvoir m'impliquer. [Présidente L03]

Vu que je suis toute seule ça va très bien... ça ne me dérange pas de travailler chez nous le soir, les fins de semaine [...]. Je prends mes courriels le soir tard [...]. J'aime ça, je suis contente de répondre n'importe quand fait que je vis très bien ça, mais je comprends qu'eux autres [autres membres de l'exécutif] c'est différent parce que y'ont des enfants, ça ce n'est pas pareil. [Présidente L27]

Cinq femmes évoquent l'aspect facilitant de ne pas avoir de jeunes enfants à la maison. À titre d'exemple :

J'ai la chance de ne plus avoir d'enfants qui sont tout petits, parce que je pense que sinon c'est impossible. [Présidente L26]

D'ailleurs, l'une de ces cinq femmes renchérit en ajoutant que si une femme a des enfants en bas âge à la maison et qu'elle désire accéder à la présidence et maintenir cet engagement, elle a besoin d'un conjoint bienveillant :

Une femme si elle a des jeunes enfants, ben ça va lui prendre un conjoint qui est vraiment très compréhensif pis qui va être très présent pour aller, pis continuer à s'investir à ce niveau-là. [Présidente L22]

La relation avec le partenaire de vie peut aussi être quelque chose d'aidant, sans que cela se rapporte nécessairement à la présence de jeunes enfants :

J'ai la chance je te dirais d'avoir un copain qui est dans un syndicat aussi, mais on n'est pas dans le même, lui il est dans la région de Québec, il reste à Québec, moi je reste [lieu de résidence de la répondante], fait que...mais ça c'est facilitant. [Présidente L22]

Mon chum est très compréhensif, il travaille souvent le soir, fait que ça aussi c'est facilitant. [Présidente L26]

Tout comme leurs homologues féminines, les hommes évoquent plusieurs facilitants à l'accès au leadership syndical. Le premier qui a été repéré, dans leur propos, est l'influence syndicale (100 %). Les **stratégies syndicales genrées** représentent pour la moitié des hommes (50 %) un facilitant à l'accès et au maintien du leadership syndical. Il s'agit de quatre hommes parmi les dix rencontrés qui élaborent au sujet des postes réservés pour les femmes.

Ça force les choses (rires) ça force un peu la place des femmes, puis je pense que c'est essentiel. [Président L01]

Trois présidents parmi ceux qui croient à la plus-value des postes réservés pour les femmes sont toutefois sceptiques vis-à-vis cette mesure de redressement. Par exemple :

J'étais un petit peu réticent parce que je me disais ah on n'y va pas par compétence nécessairement, mais bon je me suis dit que dans le fond non pas vraiment je pense que c'est effectivement important qu'il y ait un certain niveau de représentation des femmes sur ces comités-là puis c'est une façon de faire. [Président L29]

Ben des fois c'est frustrant, mais oui je pense que c'est pertinent. [Président L30]

Finalement, dans les stratégies syndicales genrées, un homme mentionne que le syndicat ne « *favorise pas la participation des femmes [...] dans les grandes instances [...] par un service de garde, par un réseau audiovisuel plus performant* » (Président L15). Il ajoute :

Il n'y en n'a pas de services, alors vous vous étonnez ensuite que les femmes ne s'impliquent pas. Offrez-leur les conditions pour s'impliquer là, elles sont différentes que celles des hommes. [Président L15]

Il est d'avis que les femmes devraient être traitées avec leur « [...] *sensibilité pour qu'elles aient tout leur pouvoir possible* » (Président L15). Autrement dit, il serait bon de les accommoder puisqu'elles laissent plus difficilement leur famille derrière :

Quand on demande à une femme d'aller passer 3-4 jours à Québec, même une femme mariée aura de la difficulté à vivre loin de ses enfants, de sa famille pendant 3-4 jours. Il y a une sensibilité que peut-être les hommes ont moins, la priorité pour eux [les hommes] est le travail, la priorité peut être pour elles [les femmes] c'est la famille d'abord. [Président L15]

Comme nous le verrons aussi plus loin dans la thèse lorsque nous traiterons de la formation dans l'exercice du leadership syndical (point 4.1.5.2), un seul homme (10 %) mentionne avoir fait appel à un « *mentor* » (Président L01) au niveau de la fédération syndicale pour l'aider dans son rôle de président.

Parmi les dix répondants, six hommes (60 %) mentionnent avoir été **sollicités** ou recrutés par les membres afin de poser leur candidature pour la présidence du syndicat local.

Tant qu'on ne m'avait pas appelé, qu'on ne m'avait pas dit [nom du président] tu serais capable de faire des choses à l'intérieur, tu es capable de défendre des gens, tu l'as déjà fait et comme je suis plutôt de nature, de type sauveur, alors évidemment dès qu'on me dit des choses pareilles, moi j'accours, je cherche les misérables (rires). [Président L15]

Parmi les six qui ont été sollicités, quatre d'entre eux ont mentionné qu'ils n'étaient pas prêts ou qu'il n'avait pas le désir de remplir la fonction de présidence de syndicat local. Ils nous disent :

Ah ben c'est sûr que c'est parce qu'on me l'a proposé je dirais, parce que je serais resté vice-président [...] ça aurait mieux faite pour moi parce que c'est un gros morceau à prendre la présidence. [Président L07]

Je trouvais ça lourd, surtout j'avais vécu la négo en 2000 là comme délégué, je me disais non, je ne vais pas faire ça, ce n'est pas vrai. [Président L08]

Je suis devenu président pas par... ce n'était pas un désir que j'avais là d'aller là (petit rire). [Président L28]

Président ce n'est pas parce que je le désirais, c'est parce qu'un moment donné il n'y avait personne, puis on m'a demandé de le faire, puis moi j'étais réticent parce que ça me faisait peur. [Président L29]

Si ces derniers n'étaient pas prêts à assumer le poste de présidence, il en était autrement pour deux hommes. L'un d'entre eux a évoqué que les membres le désignaient déjà comme le président du syndicat local : « *ils*

m'appelaient président déjà là, mais, alors que j'étais délégué » (Président L23) et l'autre homme a mentionné clairement son « *intérêt pour la chose* » (Président L25) puisqu'il nous dit :

Si y'avait eu quelqu'un qui s'était présenté, ben on aurait fait avec la. Ben y'aurait eu élection, ça c'est clair que je ne me serais pas tassé (petit rire), je n'aurais pas dit par politesse, ah tu te présentes, non moi c'était clair, moi je me sentais prêt, pis que je voulais devenir président. [Président L25]

Le fait d'avoir été « *en contact avec des gens qui étaient impliqués dans le syndicat* » (Président L25) lui a aussi permis d'accéder à la présidence. Un autre homme fait également référence aux contacts. Il mentionne son lien avec l'ancienne présidente : « *j'étais plus proche d'elle* » (Président L13). Selon lui, cela aurait incité les membres à voter pour sa candidature. Autrement dit, il s'agit de deux hommes (20 %) qui évoquent **les contacts syndicaux** comme levier, ceci étant une influence syndicale.

La dernière influence syndicale évoquée se trouve à être **les comités et réseaux syndicaux**. Ces derniers représentent pour cinq hommes (50 %) un facilitant à l'accès et au maintien du leadership syndical. Ce sont de bons canaux pour favoriser et maintenir un leadership syndical.

Les comités comme ça, c'est une façon que les gens peuvent commencer à s'impliquer, qui cherche à les rejoindre, puis qu'ils trouvent quelque chose qui va les rejoindre. [Président L07]

S'ils enlèvent ce comité-là [comité de femmes], je ne pense pas que je vais pouvoir la tenir dans l'exécutif. [Président L13]

Je pense que c'est une bonne chose le réseau des femmes, il faut que les femmes continuent à se parler parce que, comme disons Hillary Clinton il y a un plafond de verre là, on ne le voit pas, mais il existe. [Président L15]

Je pense que c'est important, oui, oui... moi je suis un gars-là, mais je pense même que les femmes sont sous-représentées... même syndicalement, fait que je pense que oui c'est important de garder des portes ouvertes. [Président L30]

Un président exprime que les structures spécifiques aux femmes « *ça pu sa raison d'être* » (Président L23), mais que le comité des jeunes et son réseau sont quant à lui primordiaux :

Le réseau des jeunes, par exemple, nous on y tient, parce que tous les commentaires qu'on a eu là, les jeunes qui y vont là ils sont emballés, puis c'est une belle façon d'initier ces personnes-là au syndicalisme, puis ils s'impliquent. [Président L23]

Les présidents L28 et L29 conçoivent, à propos du comité des femmes, que les femmes qui y participent « *s'instruisent* » (Président L28) et apprennent beaucoup de choses sans toutefois conclure qu'il a un réel impact sur l'implication des membres féminins. Le président L29 ajoute :

Envoie-le au Conseil fédéral, moi je pense qu'il va être encore plus intéressé par le syndicat. [Président L29]

Un seul homme, sur les dix interviewés, parle de sa propre participation à plusieurs comités syndicaux et notamment, c'est le comité des jeunes, comité statutaire de la fédération syndicale, qui l'a motivé. Il évoque une influence syndicale et, plus particulièrement, les comités/réseaux syndicaux.

Quand j'étais allé dans le comité des jeunes spécialement, j'étais avec tous les jeunes et là il dit les jeunes doivent prendre la relève et c'est ça que j'ai dit : je vais le faire. [Président L13]

Pour ce répondant, le fait d'avoir été impliqué dans son syndicat par le biais des comités syndicaux a fait en sorte qu'il connaissait « *tout à peu près* » du syndicat.

L'organisation du travail syndical facilite l'exercice des fonctions à la présidence selon deux hommes (20 %). L'un d'entre eux mentionne que d'avoir son bureau à la maison - à domicile - aide grandement l'articulation de ses tâches de présidence avec sa vie de familiale. Précisons qu'il s'agit d'un syndicat local de peu de membres qui ne possède pas de local ou de bureau.

Côté familial c'est correct, en plus que ça se passe à maison, généralement c'est correct là, à moins qu'il y ait une chicane entre les garçons pendant que je travaille, mais à part ça ce n'est pas un gros problème pour moi, le bureau étant à la maison, j'ai une certaine souplesse, tsé je peux décider que je vais prendre une demi-heure pendant la journée pour m'occuper de quelque chose de familial. [Président L25]

Ce dernier ainsi que le président L29 affirment que les libérations syndicales peuvent aussi venir faciliter l'accomplissement des tâches à la présidence. Par exemple :

Moins maintenant! Avant oh! Il y a eu des années jusqu'en 2012 [l'année qu'il a été libéré à temps plein], ce n'était pas toujours facile. Les fins de semaine on en faisait, puis le soir, puis c'était dur parce que je n'aime pas ça faire le travail chez nous, puis je n'aime pas ça faire ça la fin de semaine. Depuis que je suis libéré c'est plus facile. [Président L29]

Pour la majorité des hommes, c'est-à-dire 80 % des répondants, l'influence personnelle représente un levier au leadership syndical. Dans cette veine, les **valeurs personnelles** ont motivé deux hommes sur les dix interviewés (20 %). Ils mentionnent :

Les valeurs sont importantes, on les comprend, on les intellectualise, mais on ne les vit aussi de personne intérieure, où on se dit voyons si y'a personne là il va y avoir de l'injustice qui va être créé. [Président L01]

Le goût d'intervenir auprès des gens, pour modifier les choses, les dirigeants [...] protéger les droits des gens, fait que ça été comme une motivation personnelle. [Président L29]

Les hommes évoquent une certaine **prédisposition** à l'accès au leadership syndical; une accessibilité quasi naturelle. En effet, cinq hommes sur les dix rencontrés (50 %) font état de « *l'ordre des choses* » (Président L30), d'un « *leadership naturel* » (Président L15), d'une « *vocation* » (Président L15), d'une ascension « *naturelle* » (Président L23), du « *destin* » (Président L25) et du fait que « *ça allait de soi* » (Président L29).

L'influence familiale est abordée chez les hommes. Sept présidents sur les dix avec qui nous avons eu un entretien (70 %) associent la situation familiale à un facteur pouvant faciliter l'accès et le maintien au leadership syndical. À ce sujet, six hommes mentionnent que de ne pas avoir de jeunes bambins à la maison est facilitant :

À l'âge que j'ai, c'est sûr que si j'avais été plus jeune, avec des enfants à la maison comme dans l'temps pis toute, probablement que ça aurait été moins facile. [Président L08]

Je suis en couple depuis des années, mais je n'ai pas d'enfants, ça fait une différence, j'ai une disponibilité le soir, la fin de semaine, que d'autres n'ont pas. [Président L15]

Quand je me suis mis à m'impliquer syndicalement [...] mes enfants étaient comme plus vieux. [Président L23]

Si mes enfants avaient été jeunes, j'aurais été avec mes enfants c'est sûr. J'aurais été très malheureux, je me serais tout le temps senti tiraillé entre les deux. [Président L28]

Quand j'ai tombé président ils [ses enfants] avaient comme 15-16 ans puis c'était comme correct. C'est sûr qu'il y avait des absences, mais je ne pense pas que ça a eu des impacts, mais faire ça avec des enfants jeunes, moi je ne pense pas que je l'aurais fait [...] Quand mes enfants étaient jeunes je voulais m'en occuper. Ça aurait été très difficile pour moi de dire je vais passer une soirée au syndicat, ça ça aurait été difficile. [Président L29]

Avant ça pour moi ce n'était pas envisageable non plus parce que ma situation familiale me le permettait pas, pis là j'étais rendu, ma plus jeune avait douze ou treize ans, donc là c'était comme possible. [Président L30]

Outre l'absence d'enfants en bas âge à la maison, cinq hommes affirment que le célibat et la compréhension du partenaire de vie simplifient l'accomplissement du rôle de président. Par exemple :

J'ai quand même trois enfants, donc... ça demande quand même une certaine gestion, c'est plus ma blonde qui s'en occupe à ce moment-là (petit rire). [Président L07]

Je suis un homme seul, fait que ce n'est pas si pire quand même. [Président L08]

Ça marche mieux maintenant. Ma femme comprend maintenant (rires). [Président L13]

Mon chum heureusement il est tolérant [...] Je suis en couple depuis presque 20 ans c'est sûr qu'on n'a pas les mêmes attentes mon chum puis moi on n'est pas obligé de souper ensemble tous les soirs à la chandelle, on fait pu ça (rires). [Président L15]

Maintenant c'est rentré dans nos mœurs, dans notre vie de couple [...] Ma femme le sait, puis un moment donné j'ai dit : écoute je veux arrêter de me sentir coupable parce que je travaille. Il faut que je le fasse, fait que là un moment donné que tu me dises que je ne suis pas correct, je le sais que je ne suis pas correct, mais il faut que je le fasse pareil. Fait que là c'est rendu, ça fait partie de notre routine. [Président L28]

Un seul homme parmi les dix rencontrés (10 %) parle de son désengagement envers le travail, de son impression de tourner en rond en tant que professionnel. L'action syndicale lui permet « à nouveau d'étendre un rayonnement plus grand » (Président L15). Il mentionne : « on a fait le tour du jardin, ça fait depuis 94 donc que je suis conseiller, ça va faire 20 ans là, j'ai pu grands défis à relever, donc pour moi le travail syndical est un bon défi » (Président L15). Autrement dit, le fait de ne plus avoir de défis au travail fait référence à une **influence professionnelle**.

Les lignes précédemment écrites permettent de faire le tour des propos recueillis, au niveau des présidences de syndicats locaux, sur les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical. Il s'agissait

des deux premiers objectifs de la thèse. Afin de maintenir le cap sur notre question de recherche, rappelons-la : **En quoi les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical?**

Le premier objectif de la recherche doctorale, vise à relever les perceptions quant aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées par rapport aux hommes. Les données issues des présidences locales suggèrent maintes barrières à l'accès et au maintien du leadership syndical : culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession, lien avec l'employeur et plafond de verre.

Le deuxième objectif de la recherche doctorale a pour but d'identifier les perceptions des présidences de syndicats locaux quant aux leviers qui aident les femmes par rapport à ceux qui sont utiles aux hommes. Les données relevant des présidences locales présentent plusieurs leviers à l'éveil syndical : influence du syndicat, influence des injustices vécues au travail, influence des idéaux politiques, influence du féminisme, influence de la famille et influence de l'institution scolaire. Les données nous renseignent aussi sur les facilitateurs à l'accès au leadership syndical tels que : l'influence syndicale, personnelle, familiale, professionnelle et féministe.

La prochaine section est consacrée aux données sur l'exercice du leadership syndical des président.e.s de syndicats locaux, ce qui représente le troisième objectif de la thèse.

4.1.5 Exercice du leadership syndical

Après avoir abordé les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical, nous proposons dans cette section de relever les points de vue des présidences locales quant à l'exercice du leadership syndical. Autrement dit, la présentation des principaux résultats obtenus nous permet de vérifier, au chapitre 6 lors de l'analyse des résultats, s'il y a des différences significatives entre les perceptions des présidentes et présidents locaux lorsqu'ils.elles s'expriment sur l'exercice du leadership syndical. De plus, nous pourrons comparer avec les propos recueillis auprès des membres du Bureau exécutif, le deuxième niveau hiérarchique étudié.

À l'aide des questions d'entretien et des données recueillies, nous avons pu distinguer trois grandes composantes de l'exercice du leadership syndical : la vision du syndicalisme, le rôle syndical ainsi que la relation

entretenu avec les acteurs locaux. Nous les verrons tour-à-tour. Par ailleurs, pour assurer la fluidité des propos avec les autres parties du chapitre de la présentation des résultats, nous utilisons le même patron d'écriture, c'est-à-dire que nous présentons les données des femmes et ensuite celles des hommes.

4.1.5.1 La vision du syndicalisme

Dans un contexte de crise du syndicalisme - de remise en question de la place du mouvement syndical dans la société - il est pertinent de s'attarder à l'exercice du leadership syndical en s'intéressant, tout d'abord, à la vision des président.e.s de syndicats locaux quant au rôle du syndicalisme. En ce sens, nous dégagons leur vision vis-à-vis les possibles du syndicalisme, laquelle peut possiblement influencer leurs perceptions quant à l'exercice du leadership syndical.

Selon les données recueillies, les président.e.s conçoivent que le syndicalisme joue un rôle pouvant se situer à plusieurs niveaux en même temps; ils.elles n'associent pas le syndicalisme à un seul rôle fixe. Ces différents rôles sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : La vision des présidences sur le rôle du syndicalisme dans la société

	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Rôle de défense des membres et de leurs droits	5	7
Rôle d'équité et d'inclusion	2	7
Rôle de solidarité	2	4
Rôle social	1	-

Certains aspects émergent des interviews quant au rôle du syndicalisme. Celui auquel les présidentes font davantage référence est **la défense des membres et de leurs droits**. Cinq femmes parmi les six rencontrées (83,33 %) conçoivent que le syndicalisme permet de défendre les personnes représentées par le syndicat. Une présidente mentionne qu'il est primordial de faire valoir « *un point de vue qui n'est pas toujours perçu d'office* » (Présidente L26) et d'amener l'employeur à reconnaître « *ce que les professionnels apportent chacun dans leur milieu* » (Présidente L26). L'une de ces présidentes précise que c'est la défense de tou.te.s les membres, sans exception :

Quand je parle des travailleurs pour moi c'est aussi important la personne qui remplace que la personne qui est là depuis 30 ans ou 35 ans..euh... que tu sois surnuméraire, que tu sois là pour six mois... si tu payes une cotisation syndicale c'est qu'on a le devoir de te représenter par rapport à ou tu es dans tes statuts, alors pour moi ça fait aucune différence que tu sois là depuis 30 ans ou que tu commences. [Présidente L22]

La citation ci-haut démontre bien que le traitement équitable et inclusif des membres est un aspect important chez la présidente L22. Au total, ce sont deux présidentes (33,33 %) qui font référence à **l'équité et à l'inclusion** dans leur vision du syndicalisme.

Par ailleurs, deux femmes sur les six interviewées (33,33 %) parlent de la logique collective derrière le syndicalisme en évoquant ainsi le **rôle de solidarité**. L'une d'entre elles précise :

C'est ça le syndicat, faut rassembler des gens ensemble, dans une même volonté.
[Présidente L27]

Le syndicalisme serait ainsi un moyen d'expression collective pour ces dernières. Une présidente (16,67 %) discute plutôt du **rôle social** du syndicalisme en mentionnant l'« *ouverture sur le monde* » (Présidente L03) et en partageant sa « *vision large du syndicalisme dans la société pour aider les moins nantis* » (Présidente L03). Celle-ci conçoit qu'il doit y avoir « *une part politique* » (Présidente L03) qui ressort de ses implications.

Les hommes ont aussi discuté de leur vision du rôle du syndicalisme. Une majorité d'hommes (70 %) reconnaît que le syndicalisme assure la **défense des membres et de leurs droits**. Il est important de maintenir « *la discussion avec la partie patronale* » (Président L07) afin « *de trouver un terrain d'entente gagnant-gagnant pour tout le monde* » (Président L07). Ceci étant dit, trois hommes sur les sept utilisent, pour parler de la protection des membres, un vocabulaire évoquant la combativité du syndicalisme; le rapport de force avec l'employeur. Les trois citations suivantes démontrent bien leur vision combative du syndicalisme :

On est un peu le chien de garde, que je pourrais dire, des commissions scolaires. [Président L08]

On amène le bulldog avec nous, c'est ben correct, c'est mon rôle. [Président L15]

Au départ je pense qu'on est... on doit être le gardien des conventions collectives. [Président L23]

Un président exprime, lorsqu'il fait référence à la défense des membres et de leurs droits, l'importance de la représentation de tou.te.s les membres, sans exception.

Qu'est-ce que défendre les membres? Être là pour tous les problèmes qu'il peut y avoir... Je ne juge pas que toi tu es une femme, toi tu es un homme, la sexualité tout ça je m'en fou de tout ça. Si vous êtes un membre, je vais défendre n'importe qui (rires). [Président L13]

Assurer un traitement équitable et inclusif des membres représente sa vision du rôle du syndicalisme. D'ailleurs, cinq autres présidents reçus en entretien font référence à « *l'équité* » afin de décrire le rôle du syndicalisme. Un homme, sans utiliser ce mot, affirme : « *des valeurs de gauche, c'est des valeurs sociales démocrates* » (Président L01). L'équité est une valeur généralement considérée comme de gauche : valeur gauchiste. Dans la même lignée, un autre président affirme que le syndicalisme doit reposer sur un principe d'inclusion afin d'aller « *chercher le plus de monde possible* » (Président L30). Il y a donc au total sept hommes (70 %) qui parlent de **l'équité et de l'inclusion** dans leur vision du rôle du syndicalisme dans la société.

Finalement, l'un des aspects également présent dans le discours des présidents est le **rôle de solidarité**. Quatre hommes sur les dix interviewés (40 %) y font référence. Un président, parmi ces derniers, ne mentionne pas explicitement la solidarité, mais il fait toutefois la mention des « *valeurs de bien communs* » (Président L28) et donc, d'intérêts partagés. Cela fait référence à la notion de groupe.

Les données recueillies auprès des répondant.e.s au niveau local sur le rôle du syndicalisme au sein de la société nous renseignent sur la vision qu'ils.elles ont par rapport au rayonnement du syndicalisme (rôle de défense des membres et de leurs droits, rôle d'équité et d'inclusion, rôle de solidarité et rôle social). De comprendre cela nous permet de mieux saisir le sens qu'ils.elles donnent à l'exercice du leadership syndical.

Pour nous renseigner sur l'exercice du leadership syndical, nous avons aussi questionné les participant.e.s au niveau local sur deux principaux points : leur rôle ainsi que la relation entretenue avec les acteurs locaux (délégué.e.s syndicaux, membres de l'instance exécutive, employeur et membres).

4.1.5.2 *Le rôle syndical*

Les participant.e.s peuvent interpréter l'exercice du leadership syndical et, par le fait même, leur rôle à la présidence de différentes manières. Dans le but de bien saisir la perception qu'ils.elles avaient de leur rôle,

nous les avons questionnés sur trois points : leurs principales tâches quotidiennes, leurs formations syndicales ainsi que l'identification d'une situation de fierté concernant la présidence locale.

Afin de saisir les éventuelles différences dans les perceptions quant à l'exercice du leadership syndical, nous voulions avoir un aperçu d'une semaine typique de travail dans la vie courante d'une personne qui chapeaute un syndicat local. Nous avons questionné les présidences locales sur leur travail quotidien puisqu'ils.elles ne priorisent pas nécessairement les mêmes tâches - ou les mêmes dossiers - dans l'exercice de leurs fonctions. Certes, les présidences n'ont pas toutes les mêmes responsabilités en raison des dispositions prévues dans les statuts et règlements⁸¹ de leurs syndicats locaux, mais l'intérêt de notre questionnement était de faire ressortir les aspects de leur travail qu'ils.elles jugeaient importants et ceux auxquels ils.elles consacraient le plus de temps. Les données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Les tâches quotidiennes

	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Exercice de leur profession	4	4
Préparer et participer aux différentes instances syndicales	6	5
Faire des tâches administratives	4	8
Répondre aux demandes et soutenir les délégué.e.s syndicaux	4	5
Offrir des services et des conseils aux membres	4	5
Gérer les griefs et appliquer la convention collective	4	5
Assurer la coordination avec Résilience et la CSQ	3	3
S'occuper de l'aspect politique	2	5
Participer à des comités et/ou des réseaux syndicaux	2	-
Travailler avec d'autres syndicats	1	3
Collaborer avec les écoles et les commissions scolaires	-	3

Avant de présenter les tâches qui font référence au travail syndical, il convient de mettre en perspective que la gestion quotidienne de l'agenda des président.e.s varie considérablement selon les libérations syndicales⁸² et

⁸¹ Il s'agit d'un document qui est propre à chaque syndicat local. Il est adopté par l'instance suprême du syndicat local et il contient les règlements et les dispositions en vigueur.

⁸² L'annexe E contient le détail des libérations syndicales des président.e.s de syndicats locaux. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

le cumul des rôles⁸³. Nous discuterons, plus en détails, des libérations syndicales dans la partie sur la relation des présidences avec l'instance exécutive locale (point 4.1.5.3.1). De cette manière, même si nous avons précisément questionné les femmes et les hommes sur leur rôle et leurs tâches syndicales, ils.elles font allusion à **l'exercice de leur profession.**

Afin d'éclaircir ce point, nous présenterons d'abord les données des femmes et ensuite celles des hommes. La majorité des femmes (66,67 %) fait référence à l'exercice de leur travail de professionnelle de l'éducation dans les écoles lorsqu'elles parlent de leurs tâches quotidiennes. Les femmes y font référence puisqu'elles ne sont pas toutes libérées à temps plein pour accomplir leurs tâches syndicales, ce qui peut complexifier leur horaire.

Ça demande une gymnastique, une logistique [...] On a les mêmes demandes que ceux qui sont libérés à temps plein, ce sont les mêmes demandes, mais notre capacité est tellement différente.
[Présidente L22]

Même si cette dernière qualifie le contexte de « *fou* » (Présidente L22), elle mentionne que sa commission scolaire - son employeur - comprend « *que t'es à deux places en même temps* » (Présidente L22). Une femme se considère malgré tout « *chanceuse* » (Présidente L27) compte tenu de la « *latitude* » (Présidente L27) de son employeur vis-à-vis la gestion de son temps. La présidente L16 est du même avis. Durant la dernière année, ses absences pour des raisons syndicales n'ont « *pas posé problème* » (Présidente L16) avec la directrice des services éducatifs de la commission scolaire en autant qu'elle puisse « *répondre aux besoins de l'école* » (Présidente L16). Ainsi, deux femmes soulignent l'importance d'avoir un bon lien avec l'employeur afin de bénéficier d'un accommodement quant à l'accomplissement de leurs tâches syndicales.

La présidente L03 mentionne quant à elle l'augmentation de son taux d'absentéisme en tant que professionnelle de l'éducation. Bien qu'elle ne soit pas libérée à temps complet pour ses tâches à la présidence, ce sont aussi ses multiples engagements dans les comités/réseaux syndicaux qui viennent complexifier son horaire :

Je suis certaine que j'ai augmenté mon taux d'absentéisme par exemple, tsé j'étais autour de 55%-60% là, j'ai comme l'impression que je vais avoir dépassé mon 60% par exemple, mais ça c'est dû à mon implication au niveau du comité des femmes de la fédé, puis aussi mon implication au niveau des EVB [Établissements verts Brundtland] là [...] pas juste en tant que présidente,

⁸³ L'annexe G contient les précisions sur les instances exécutives des syndicats locaux. Il s'agit, bien évidemment, de la composition des instances au moment où ont eu lieu les entretiens, c'est-à-dire en 2015. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

mais en même temps c'est parce que je suis présidente que j'ai eu accès si tu veux à ces comités-là.

À propos du cumul des rôles, une femme, parmi tou.te.s les participant.e.s, est présidente de son syndicat local tout en assumant le rôle de déléguée syndicale de sa commission scolaire, ce qui peut venir alourdir sa charge de travail :

Normalement, nous on aurait un délégué de chaque commission scolaire, aussi, mais on en a pas, donc c'est ma vice-présidente à [commission scolaire] qui elle sert, elle fait la fonction de déléguée, puis moi je fais la fonction de déléguée aussi en même temps. Puis selon nos statuts on ne serait pas supposé parce que y'avait voté ça pour obliger les gens à s'impliquer, mais même si c'est dans nos statuts, on ne peut pas, je n'en ai pas de personnes. Les gens ne veulent pas le faire, fait que je suis comme prise pour le faire. [Présidente L03]

Au même titre que les femmes, les hommes ne sont pas tous libérés en totalité pour leurs tâches de président. De cette façon, quatre hommes sur les dix rencontrés (40 %) évoquent leur travail de professionnel de l'éducation dans une semaine typique à la présidence d'un syndicat local. Il semblerait que le manque de libération syndicale a des conséquences sur leur travail de professionnel de l'éducation :

Je suis conseiller en orientation normalement à 80 %, je vais faire 20 % la semaine prochaine (rires). [Président L07]

Parfois les demandes des membres ne peuvent pas être remises à plus tard, il y a urgence d'agir. Les dirigeant.e.s syndicaux doivent donc interrompre leur travail de professionnel de l'éducation afin de répondre à une, voire même plusieurs, demandes syndicales. Il ne peut pas y avoir de citation plus éloquentes :

Hier, y'a quelqu'un qui m'arrive il dit garde, il m'a mis sur conférence, ce que le médecin m'a donné là ça pas de sens. Il faut que tu réagisses tout de suite, tu ne peux pas dire ben là, ben non, c'est dans l'après-midi, ben là t'enlèves ton chapeau d'animateur. [Président L08]

Pour le président L08, la conciliation de la profession et des tâches à la présidence s'avère complexe : « *c'est très difficile, concilier le travail pis ça, faut vraiment vouloir (rires)* ».

Si certaines femmes parlent d'une bonne entente avec l'employeur qui permet une meilleure gestion de leur calendrier - entre l'aménagement du temps de travail syndical et du temps de travail professionnel - aucun

homme mentionne ce fait. Au contraire, il y a des présidents qui mentionnent qu'ils accomplissent des tâches syndicales sur leurs heures de travail comme professionnel de l'éducation :

Mon employeur il ne faut pas qu'il m'écoute là, mais des fois je prends des téléphones, je prends des courriels aussi. [Président L01]

Je fais du syndicat dans ma job de tous les jours, je ne suis pas supposé là, mais je n'ai pas le choix parce que sinon je ne suis pas capable de tout gérer en une journée semaine. [Président L07]

Un président évoque aussi que les tâches à la présidence peuvent avoir un impact sur leurs collègues à la commission scolaire :

J'ai trop de tâches de président, conseiller d'orientation je suis capable de m'organiser parce que y'a certaines tâches que j'ai d'autres collègues qui font la même chose que moi, je les surcharge un peu, mais un certain moment donné c'est moins pire, ça dépend. [Président L07]

Après cette légère précision sur le travail professionnel, il convient maintenant de présenter les données relevant des tâches syndicales quotidiennes, lesquelles suggèrent dix grandes tâches. Nous débuterons par les données recueillies chez les femmes pour ensuite continuer avec celles récoltées chez les hommes.

Bien qu'il soit « *difficile d'avoir une semaine typique* » (Présidente L16), les six interviewées (100 %) considèrent que **la préparation et la participation aux différentes instances syndicales**, à tous les niveaux, est reliée à leurs tâches syndicales puisque « *c'est une obligation d'y aller* » (Présidente L22). L'une des six femmes prévoit même son horaire à l'avance de sorte que toutes les instances sont « *cannées* » (Présidente L27) dans son calendrier afin d'éliminer les conflits d'horaire.

Plus de la moitié des femmes reçues en entretien (66,67 %) parlent des **tâches administratives** ou de « *la gestion de l'organisation* » (Présidente L26) pour décrire leurs principales tâches. Il peut s'agir de « *la lecture des courriels (rires)* » (Président L02), de « *recevoir toutes les listes de membres, de faire des vérifications* » (Présidente L16) où même de remplir les libérations syndicales comme le mentionne la présidente L03.

La majorité des femmes (66,67 %) conçoit qu'il est de leur responsabilité **de répondre aux demandes des délégué.e.s syndicaux et d'agir en soutien** auprès de ces dernier.ère.s dans leur relation avec les membres

et l'employeur. Selon la présidente L26, sa « *priorité* » est de les supporter dans leur rôle puisqu'ils.elles sont ses « *yeux* » (Présidente L26) et ses « *oreilles* » (Présidente L26). Elle ajoute :

Je considère que j'ai une bonne partie de mon mandat qui est du mentorat, qui est du mentorat auprès des délégués. [Présidente 26]

Offrir des services et des conseils aux membres est l'une des principales tâches syndicales pour quatre femmes sur les six rencontrées (66,67 %). Cette tâche regroupe plusieurs choses comme, par exemple, de répondre à des courriels, de passer du temps au téléphone, de donner des informations, de faire des rencontres et de faire de l'accompagnement. En voici un exemple :

J'ai répondu à deux membres qui m'ont posé des questions concernant les affectations parce que là ça commence là, fait qu'ils veulent savoir s'ils vont être réaffectés, j'ai entendu dire qu'il allait y avoir... ensuite j'ai une de mes membres qui vient de tomber en congé maladie la semaine passée, là présentement elle vit je dirais comme un peu de harcèlement de la commission scolaire, fait que là hier j'ai passé deux heures au téléphone juste avec elle. [Présidente L03]

La présidente L26 affirme retrouver la « *relation d'aide* » découlant de sa profession de conseillère pédagogique dans son travail auprès des membres :

Quand ils [les membres] arrivent à moi ben le problème est sérieux, fait que souvent c'est des gens qui sont en détresse, fait que tsé tout le volet accompagnement psychologique je dirais, ça je le retrouve beaucoup. [Présidente L26]

Une autre femme mentionne l'importance d'être près des membres lorsqu'ils.elles vivent des situations délicates avec l'employeur. L'extrait ci-dessous offre une très bonne synthèse de son support auprès des syndiqué.e.s qu'elle représente :

Je dois être présente quand y'a des griefs qui sont en cours, je dois être présente avec le délégué ou la déléguée, fait que c'est plus là si j'ai beaucoup, beaucoup de ça, ben là ça rentre dans mon temps... je suis toujours un peu déçue quand je peux pas participer, quand je dois dire au délégué, faudrait que tu sois tout seul avec l'avocate parce que je peux pas y aller...je trouve ça... j'aime ça y aller parce que je me suis rendue compte que c'était drôle parce que au début je savais pas que c'était important... mais je me suis rendue compte que la personne là est en train de vivre quelque chose de difficile avec son employeur, d'avoir la déléguée, d'avoir la présidente qui est là, elle se sent supportée, fait que je vois que c'est important que je sois là, même si mon rôle a pas autant d'influence que le délégué ou la déléguée parce que y'est plus

proche là. Mais je me rends compte qu'ils sont comme contents, ils ne se sentent pas tout seuls.
[Présidente L27]

Sur les six femmes rencontrées, plus de la moitié (66,67 %) parlent de la gestion des griefs et de la convention collective. L'aspect abordé est toutefois au niveau de la collaboration, c'est-à-dire le fait « *de travailler beaucoup* » (Présidente L02) avec leur conseiller.ère juridique pour « *valider* » (Présidente L27) des choses au niveau des griefs. Voilà une citation qui illustre très bien l'importance des conseiller.ère.s juridiques :

On a toujours un conseiller, oui oui, ça c'est absolument indispensable (petit rire).
[Présidente L16]

Une présidente a mentionné : « *je suis l'applicatrice, c'est moi qui est l'applicatrice* » (Présidente L26). Elle ne donne pas de détails sur la signification de son rôle d'applicatrice, mais à la lecture complète de son entretien, nous pouvons comprendre qu'il s'agit *grosso modo* de l'application de la convention collective.

Dans leur quotidien, les présidentes de syndicats locaux doivent assurer la coordination entre les instances supérieures et le syndicat local. Cette tâche ressort chez la moitié des présidentes, c'est-à-dire trois femmes sur les six (50 %). Selon nos répondantes, leur tâche doit veiller à « *répondre aux différentes demandes de la fédération* » (Président L22), à « *donner des informations à la fédération* » (Présidente L03) et à « *aller chercher les courriels qui se passent au niveau de la CSQ* » (Présidente L02).

Deux femmes (33,33 %) évoquent brièvement - sans précision - **l'action politique** entourant la présidence.

J'ai tout le volet de la représentation plus politique. [Présidente L26]

Y'a un rôle de représentation politique, la présidence doit s'assurer de... que tout fonctionne [...] c'est la présidence qui est la représentante politique. [Présidente 22]

En ce qui a trait à leurs principales tâches, deux femmes (33,33 %) mentionnent leur **participation à des comités et/ou des réseaux syndicaux**. En plus de son implication sur le comité des femmes de Résilience, la présidente L03 précise :

Je vais au réseau des femmes, je vais au réseau SST [...] je suis sur le comité EVB⁸⁴ de ma centrale, donc je vais à tous les réseaux EVB. [Présidente L03]

⁸⁴ Le comité EVB est au niveau de la CSQ. EVB-CSQ signifie « Établissements verts Brundtland.

Sa participation au comité EVB alimente, à son avis, son emploi à titre de professionnelle de l'éducation : « *Je suis animatrice de vie spirituelle donc c'est lié directement parce qu'on travaille tsé, on travaille le pacifisme, l'écologie, puis la démocratie, la solidarité donc c'est lié directement à mon travail, fait que ça ce réseau là je tiens à y aller* » (Présidente L03).

Au contraire de cette dernière, l'autre femme participe à deux réseaux puisqu'ils sont, selon elle, en lien avec son rôle d'applicatrice comme présidente de syndicat local :

Je vais également au réseau d'action socio-politique et de santé-sécurité, parce que je considère qu'ils ont beaucoup de lien avec l'application. [Présidente L26]

La présidente L27 est l'unique femme (16,67 %) qui a parlé de son lien avec **les autres syndicats**. Autrement dit, elle affirme se renseigner auprès des autres présidences de syndicats locaux de Résilience afin de savoir comment s'y prendre - faire l'éventail des possibles - par rapport à certaines choses ou à certains dossiers.

Des fois j'ai des questions pis je vais dire à d'autres présidents, toi chez vous vous faites ça? J'essaye de valider des affaires, on se fait une tête. [Présidente L27]

Les hommes ont également été questionnés sur leurs tâches principales afin de distinguer des différences, par rapport aux femmes, dans l'exercice de leur leadership syndical. Pour débiter l'étalement des données recueillies chez les présidents, il est pertinent de spécifier que trois hommes (30 %) ont affirmé, lors de leur entretien, ne pas se percevoir comme un président de syndicat local. Aucune femme n'a mentionné de tel commentaire.

Je suis président, mais ça c'est seulement un titre, moi, même si on m'enlève le titre pour moi ça me fait rien. Le nom ça me fait rien, ce n'est seulement un titre. [Président L13]

Moi je me perçois pas comme président, je me perçois comme le représentant de mon syndicat, les décisions sont prises par nos membres, par le bureau exécutif élargi, le reste... le bureau exécutif tout seul ne s'occupe au fond que des choses de tous les jours, les routines, les chèques à faire, les choses pareilles, les réservations de salle, ce genre de truc là, sinon, le, le bureau exécutif ne prend pas de décisions majeures, c'est le bureau exécutif élargi qui le fait. [Président L15]

Moi, je me perçois pas comme de l'autorité, je me perçois comme un collaborateur, que j'ai un rôle différent. [Président L28]

Après cette précision, regardons maintenant les différentes tâches quotidiennes mentionnées par les hommes. La **préparation et la participation aux différentes instances**, à tous les niveaux, est soulignée par la moitié des hommes (50 %). Voici quelques citations où les présidents mentionnent devoir s'acquitter régulièrement de cette tâche :

Y'a beaucoup d'instances externes, j'ai les Conseils régionaux, les Conseils de direction, j'ai le Conseil général de négociation, les Conseils fédéraux [...]. [Président L07]

Souvent, à presque toutes les semaines, j'ai un Conseil fédéral, ça c'est [nom de la fédération syndicale] qui dure trois jours, ou un conseil général de la CSQ qui dure trois jours aussi. [Président L28]

La participation aux instances nationales, Conseil régional, Conseil fédéral, ben là faut lire les documents, vérifier, se préparer. [Président L29]

Je représente mon syndicat aux instances. [Président L30]

Huit présidents sur les dix répondants (80 %) soutiennent que leur rôle n'est pas étranger à l'exercice de diverses **tâches administratives**. Il s'agit, par exemple, de la « *comptabilité* » (Président L08), de faire « *des achats pour le bureau de l'eau, des barres tendres* » (Président L28), de s'occuper du « *ménage* » (Président L29) du bureau, de veiller à « *l'administration générale* » (Présidents L25 et L29) du syndicat. La gestion des courriels, c'est-à-dire le « *tri de courriels* » (Président L01) et de se « *tenir à jour* » (Président L25) dans les messages électroniques monopolise beaucoup de leur temps. Par exemple :

Le lundi c'est du travail de bureau comme ça, mettons... ensuite ça va être de préparer, de relire les courriels qui sont rentrés depuis ce temps là parce que moi j'ai facilement entre 40 et 70 courriels par jour qui rentrent au bureau, alors il faut les gérer. [Président L28]

Cinq hommes sur les dix rencontrés (50 %) ont en commun de répondre quotidiennement **aux demandes des délégué.e.s**, de les soutenir et de les accompagner dans leur intervention auprès des membres et de l'employeur.

Je réponds aussi aux délégués, parce que souvent les questions arrivent aux délégués, si les délégués sont un peu... sont pas certains, ben ils viennent me chercher. [Président L01]

Un autre moment donné je vais avoir une rencontre avec un délégué par rapport à un membre, faut voir les stratégies. [Président L07]

C'est d'abord à moi qu'on s'adresse et c'est moi qui réponds aux courriels, même si c'est le délégué qui m'envoie la question, ça passe d'abord par le délégué et s'il n'a pas de réponse, ben il me fait parvenir la question et moi je réponds. [Président L15]

C'est toute la préparation des équipes, des deux équipes pour préparer les comités de relations de travail qu'ils ont avec les patrons, là on s'en va dans le dépôt des orientations, sur les plans d'effectif, donc c'est de voir, d'être aux aguets, de faire... de réagir à ça. [Président L23]

Il s'avère aussi important pour un président de les réunir tou.te.s ensemble durant l'année : « *Je réunis deux fois par année l'ensemble de mes représentants de toutes mes commissions scolaires, une cinquantaine de personnes* » (Président L30).

Offrir des services et des conseils aux membres est soutenu par cinq présidents sur dix (50 %). Il peut s'agir de courriels, d'entretiens téléphoniques avec les membres ou d'activités syndicales. Trois hommes sur les cinq mentionnent donner de l'information à leurs membres par le biais d'un « *bulletin* » (Président L08), d'un « *journal* » (Président L30) ou de « *capsules d'information* » (Président L28). Même s'il s'agit de médiums différents, ils représentent un moyen de communication avec les membres. Ils contiennent tous des informations précises sur le syndicat local et ils s'adressent spécifiquement à leurs membres.

La moitié des hommes (50 %) touche à « *tout ce qui est juridique* » (Président L30). Autrement dit, ce sont les **griefs et l'application de la convention collective**. Il peut s'agir autant des rencontres avec les avocat.e.s et les conseiller.ère.s juridiques que de la préparation, de l'accompagnement, de l'audition et du suivi des griefs. Le président L25 conçoit, quant à lui, son rôle comme celui de l'applicateur de la convention collective :

L'applicateur de convention collective c'est moi [...] la référence dans le syndicat pour l'application de la convention collective, c'est vraiment moi! [Président L25]

Assurer la **coordination entre les instances supérieures et le syndicat local** fait partie du quotidien de trois présidents sur les dix reçus en entretien (30 %). Cela comprend autant la tâche de répondre aux « *exigences que la fédé nous demande* » (Président L08) que celle de transmettre les informations utiles aux membres : « *Je vais lire les courriels de la CSQ, parce que souvent là-dedans, il y a des choses que nos membres doivent savoir* » (Président L28). Le président L30 s'exprime clairement sur sa tâche de coordination :

Mon rôle c'est vraiment un rôle de coordination, de support, d'alimentation... je suis informé de tout, mais c'est pas moi qui va nécessairement aller au bat. [Président L30]

Pour la moitié des hommes, c'est-à-dire cinq présidents sur dix (50 %), leur rôle est de **s'occuper de l'aspect politique**. Deux de ces derniers ne donnent toutefois pas de détails ou de précisions sur cette tâche :

Moi, je suis plus politique, plus haut dans la hiérarchie. [Président L25]

Quand qu'il y a des choses politiques, c'est moi. [Président L30]

Les trois autres présidents s'expriment explicitement sur les mesures prises afin de manifester leur position sur les demandes patronales ainsi que sur les réformes politiques et législatives affectant le système d'éducation au Québec et, plus particulièrement, les professionnel.le.s de l'éducation. Autrement dit, leur action va au-delà du milieu de travail puisque des lois, des pratiques et des politiques régissent le système d'éducation québécois à un plus haut niveau. Ils essayent, par exemple, d'influencer l'opinion publique par le biais de « *manifestations* » (Président L15), de « *conférence[s] de presse* » (Président L07) et de prises de parole dans les « *médias* » (Président L23), tout en dénonçant le contexte d'austérité qui sévit :

L'année passée, puis je m'attends à faire la même chose cette année, d'aller au commissaire pour dénoncer les coupures parce qu'on est en austérité puis qu'on a beaucoup de coupures, donc on va aller au Conseil des commissaires⁸⁵. Donc, la représentation des syndicats auprès des commissaires et des médias aussi. [Président L23]

Trois hommes parmi les dix (30 %) mentionnent être en **contact avec d'autres syndicats** dans leurs tâches quotidiennes à la présidence d'un syndicat local.

Je communique aussi avec la fédération du soutien, avec les enseignants, le syndicat du soutien, le syndicat des enseignants. [Président L15]

Deux de ces hommes occupent la fonction de coordonnateur régional CSQ, tel que mentionné dans la section sur le profil des répondant.e.s (point 4.1.2). Cela implique nécessairement le travail avec d'autres syndicats.

⁸⁵ Avant le février 2020 - adoption sous bâillon du projet de loi 40 - une commission scolaire était administrée par un Conseil des commissaires composé de commissaires élu.e.s par la population pour assurer, entre autres, la qualité de l'éducation. C'était en application avec la *Loi sur les élections scolaires*. Il s'agissait de la plus haute instance démocratique d'une commission scolaire. C'est le ministre Roberge et le gouvernement Legault qui ont mis fin à cette institution.

Cependant, c'est une fonction qui s'ajoute à leur tâche à la présidence. Le président L28 s'exprime sur son implication à la coordination régionale CSQ :

Oui ça demande du temps, que je prends sur ma tâche de président. [Président L28]

Nous pouvons voir dans ces propos que cela lui permet de « *vivre une solidarité* » (Président L28) avec d'autres présidences CSQ, tout en lui permettant « *d'avoir un portrait de famille de son syndicat* » (Président L28) pour savoir où ses membres se situent dans la grande centrale syndicale qu'est la CSQ : « *c'est pour ça que j'ai fait ça, pour qu'ils comprennent c'est quoi leur syndicat, puis qu'ils comprennent qu'ils font partie de [nom de la fédération syndicale] et qu'on fait partie de la CSQ aussi* » (Président L28).

Pour trois présidents par les dix interviewés (30 %), leur tâche implique les différentes réunions, rencontres et comités avec les **écoles et les commissions scolaires** représentées par le syndicat local en plus, de répondre à leurs demandes variées. Par exemple :

Contact avec les commissions scolaires aussi, participer à des comités conjoints, il y a des commissions scolaires qui te demandent plus que d'autres. [Président L29]

Nous avons fait le tour des données recueillies sur les tâches quotidiennes des présidences locales. Afin de mieux comprendre les différences de genre quant à leur rôle, nous avons aussi cherché à savoir si les dirigeant.e.s syndicaux avaient reçu ou avaient cherché à recevoir, lors de leur arrivée en poste, de la formation pour exercer leurs fonctions. Pour garder la même logique d'écriture, les données des femmes sont présentées avant celles des hommes.

Deux femmes parmi les six interviewées (33,33 %) ont précisé qu'il n'y avait pas de formation exclusive pour les présidences, offerte par Résilience, lors de leur élection. Précédemment, dans la section sur le profil des participant.e.s, nous avons relevé que 50 % de nos répondantes avait 5 ans et plus d'expérience dans leur fonction de présidente. Autrement dit, l'aide de la fédération pour les présidences semblait, au moment des entretiens, nouvellement offerte aux jeunes présidences :

Nous autres on a une fédération qui nous, qui nous accompagne beaucoup là-dedans, mais dire quand je suis devenue présidente là j'avais pas de formation pour les présidences, là maintenant à la fédé il y a de l'assistance. [Président L03]

Trois femmes (50 %) ont reçu de la formation, lors de leur début comme déléguée syndicale, par le biais de la fédération :

C'est sûr que nous autres à la fédé quand on commence à s'impliquer au niveau syndical on a une formation pour les délégués. Fait que ça, au début, y'a ben des années, j'ai eu cette formation-là. [Présidente L03]

La moitié des femmes (50 %) soutient avoir appris les différents aspects de leur travail « *sur le tas* ».

C'est pas parce qu'on devient président que là, que tu deviens présidente, que là tout d'un coup, tsé on est pas formés dans le fond pour faire ça. [Président L03]

Deux répondantes ont, quant à elles, demandé à la fédération d'avoir de l'aide, par le biais du parrainage ou du mentorat :

J'ai demandé quand je suis arrivée à la présidence officiellement, j'ai demandé d'avoir un... j'ai demandé de l'aide à la fédération, j'ai demandé, y'existes-tu... on peut-tu avoir un parrainage? [Présidente L22]

Je me souviens que je suis allée voir [nom de la personne] de la fédération pis j'ai dit écoute [nom de la personne] moi.... j'ai pas beaucoup d'expérience tu veux-tu être comme mon mentor ? [...] J'ai besoin de quelqu'un sur qui je peux toujours me fier. [Présidente L27]

Deux autres femmes n'ont pas eu de mentor ou n'ont pas été parrainées, mais elles mentionnent clairement les bienfaits. Par exemple, l'une d'elles aurait apprécié que l'ancien président de son syndicat local la forme, avant son élection, dans le rôle de présidente :

J'aurais aimé qu'il me prépare, tsé il aurait pu sa dernière année dire regarde y'a le Congrès à la fin de l'année, je veux me présenter tu pourrais prendre ma place, donc cette année je vais te laisser, tsé je vais te laisser plus au local, dire prendre les rênes un peu, puis ça ça c'est comme pas fait là. [Présidente L03]

Ainsi, il s'agit de quatre femmes sur six (66,67 %) qui reconnaissent le parrainage et le mentorat comme une ressource pouvant accompagner les femmes dans l'exercice de leur fonction. Nous en avons discuté au point 4.1.4, mais il importait ici de voir qui a réellement fait appel à cette mesure pour les former.

Finalement, la moitié des présidentes (50 %) s'impliquent dans les réseaux syndicaux afin d'avoir de la formation. Par exemple :

De la formation moi, c'est pour ça que je vais beaucoup dans les réseaux. [Présidente L03]

Bon tous les réseaux, c'est aussi des sources de formation. [Présidente L26]

Nous avons aussi traité de ce sujet au point 4.1.4, mais il convenait ici d'apporter des précisions quant à celles qui vont dans les réseaux syndicaux pour s'outiller dans leur rôle à la présidence.

Du côté des hommes, trois présidents sur les dix rencontrés (30 %) ont fait leur apprentissage « *sur le tas* » lors de leur élection puisqu'il « *y'a pas de façon d'apprendre, y'a pas de mode d'emploi* » (Président L07) et bien souvent aussi par manque de temps.

Deux hommes (20 %) affirment avoir reçu des formations, mais pas spécifiquement pour la fonction de président de syndicat local.

Comme président comme tel là, non. J'ai participé à comme des formations sur le RREGOP, j'ai participé à différentes formations, mais comme président non. [Président L25]

Deux hommes (20 %) ont reçu de la formation, lors de leur début comme délégué syndical, par le biais de la fédération :

J'ai déjà eu des formations dans le passé, pas nécessairement présidence, mais comme, au niveau syndical général [...]. Au niveau de [nom de la fédération syndicale] y'ont différents niveaux de formation, y'ont de la formation niveau 1, au niveau des délégués, j'avais déjà suivi. [Président L07]

Un homme (10 %) mentionne avoir fait appel à un « *mentor* » (Président L01) au niveau de la fédération pour l'aider dans son rôle de président. Nous l'avons dit au point 4.1.4, mais il convient de rappeler qu'un seul a utilisé cette mesure de soutien pour le former à la présidence.

Un autre homme (10 %) parle des instances syndicales comme d'un lieu de formation :

Moi, mon école, pour devenir président, c'est le Conseil fédéral de [nom de la fédération syndicale]. C'est là que j'ai appris comment on agit, c'est vraiment une très belle école pour comprendre qu'est-ce qui se passe. [Président L28]

Après avoir exposé les données recueillies sur la formation des présidences, nous abordons le dernier point quant au rôle des présidences. Dans le but de saisir les différences de genre dans les perceptions concernant l'exercice du leadership syndical, nous avons demandé aux répondant.e.s qu'ils.elles s'expriment sur une expérience ou une situation, concernant leur travail, qui les ont rendu fier.ère.s. L'objectif de cette interrogation est de voir si les femmes et les hommes se valorisent ou s'estiment par les mêmes choses. Les données démontrent cinq grands groupes de situation de fierté, lesquels sont énoncés dans le tableau ci-dessous. Nous soulignons que nos résultats suggèrent la coexistence de plusieurs situations de fierté chez un.e même président.e.

Tableau 12 : Fierté d'une situation concernant la présidence

	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Gains personnels	3	1
Mobilisation des membres	3	4
Image et développement du syndicat	2	5
Accompagnement des membres	2	-
Amélioration des conditions de travail	1	3

Trois femmes parmi les six (50 %) évoquent des **aspects personnels**, que ce soit la fierté « *de pas avoir lâché* » (Président L22), d'encadrer « *quand même assez bien les CA* » (Présidente L02) ou d'avoir reçu des « *compliments des membres* » (Présidente L27). À ce sujet, la présidente L27 précise :

Cette journée-là, on m'a donné tellement de compliments sur moi que je me suis dit oui je suis à ma place. Ça faisait un an là que j'étais présidente, pis là je me suis dit, je me sentais à l'aise, je me sentais correcte. [Présidente L27]

La moitié des présidentes (50 %) parle de la **mobilisation des membres**. Pour l'une d'elles c'est « *d'avoir donné l'occasion aux gens de se rencontrer* » (Président L16) en créant le Congrès régional tandis que la mobilisation des membres, pour une autre, a permis « *de faire renverser les choses* » (Présidente L26) auprès

d'une commission scolaire représentée par son syndicat. La présidente L27 évoque plutôt la fierté associée à la participation des membres à la dernière assemblée générale : « *on n'avait jamais réussi à mobiliser cette gang-là* » (Président L27).

Deux femmes (33,33 %) mentionnent **l'image du syndicat et son développement**. L'une évoque la « *crédibilité* » (Présidente L27) projetée de son syndicat local tandis que l'autre est fière de l'équipe qui se développe peu à peu :

Je dirais que les actions dont je suis particulièrement fière c'est quand que je vois l'équipe qui se met en place, quand je vois que y'a des nouveaux membres qui arrivent, qui sont jeunes, qui ont le goût de s'investir au plan syndical. [Président L22]

L'accompagnement des membres se retrouve dans la situation de fierté de deux femmes (33,33 %). L'une de ces deux présidentes éprouvait de la fierté puisqu'elle a réglé une situation problématique entre l'un.e de ses membres et sa commission scolaire : « *je venais de lui sauver sa job* » (Président L03). L'autre femme accorde plutôt une fierté au fait que ses membres ont le sentiment d'être accompagné.e.s dans leurs « *démarches* » (Président L22).

Une seule femme (16,67 %) fait mention de **l'amélioration des conditions de travail**. Elle aborde le développement d'un syndicalisme « *ouvert vers les membres* » (Président L22) et pas seulement centré sur « *notre petite règle de convention* » (Président L22). En se référant à l'accueil des stagiaires professionnel.le.s de l'éducation, elle a démontré être fière d'avoir géré une situation « *inéquitable* » (Président L22) qui a permis d'améliorer les conditions de travail « *au-delà de la convention* » (Président L22).

Chez les hommes, un seul président (10 %) mentionne une fierté sur le **plan personnel**, c'est-à-dire le fait « *de reprendre en tête le syndicat, le mettre à ma main* » (Président L07). Il mentionne aussi l'importance de la « *confiance* » (Président L07) qu'éprouvent les délégué.e.s à son endroit.

La **mobilisation des membres** se retrouve dans le discours de quatre présidents sur les dix rencontrés (40 %). Il y a, par exemple, un homme qui est fier de l'organisation d'une « *grande manif* » (Président L13) durant la semaine des professionnel.le.s de l'éducation⁸⁶. Dans le même sens, un autre président parle d'une « *belle*

⁸⁶ La semaine des professionnel.le.s de l'éducation a lieu à chaque année, au mois de novembre, afin de reconnaître leur travail.

réussite » (Président L28) par rapport à l'organisation d'une manifestation, à la suite d'une « *grosse* » (Président L28) assemblée syndicale. La manifestation s'est déroulée « *sans les enseignants, sans le personnel de soutien, sans personne, juste nous autres* » (Président L28) et cet accomplissement le rendait particulièrement fier. Le président L28 parle aussi de la fierté entourant les différentes « *visites au commissaire* » (Président L28), lesquelles ont eu lieu dans toutes les commissions scolaires que le syndicat représente. L'utilisation d'un « *ton de partenaires* » (Président L28) contrairement au « *ton d'adversaires* » (Président L28) qu'avait utilisé les enseignant.e.s le couvrait de fierté. De plus, il mentionne, toujours en lien avec la mobilisation des membres, les « *rencontres sociales où on parle pratiquement pas de syndicat, mais juste pour le plaisir des membres, d'être ensemble* » (Président L28). Il discute finalement de la création des Conseils d'unité⁸⁷. Ils représentent pour lui « *une autre fierté* » (Président L28) puisqu'ils sont là « *pour inciter les gens à participer* » (Président L28). Un autre homme discute, quant à lui, de la « *mobilisation des troupes* » (Président L25) après son passage dans une commission scolaire éloignée et peu visitée par l'instance exécutive. Après sa visite, la « *motivation* » (Président L25) des membres était plus grande et cela le rendait fier.

La fierté entourant **l'image et le développement du syndicat** se retrouve dans le discours de la moitié des hommes (50 %). Le président L01 a qualifié son organisation de « *syndicat incontournable* ». Selon lui, le syndicat local a « *pris pas mal d'envergure* » (Président L01) depuis son arrivée à la présidence. De plus, son poste de coordonnateur régional CSQ permet à l'organisation d'avoir « *une collaboration avec les autres syndicats* » (Président L01) et une meilleure « *visibilité* » (Président L01). L'image de « *crédibilité* » (Président L29) du syndicat « *dans l'esprit* » (Président L29) des membres représente une fierté pour un président. Autrement dit, pour ce président, c'est de sentir que les membres « *nous font confiance* » (Président L29). Il est fier de son équipe :

Quand je vois ça je me trouve chanceux parce que des fois, d'autres organisations, il n'y a jamais personne, puis moi je suis content j'ai une équipe qui est variée. [Président L29]

Le président L13 éprouve plutôt de la fierté en donnant de l'argent à différentes œuvres de charité, que ce soit, par exemple, pour les « *déjeuners pour les enfants* » (Président L13) ou pour les « *pauvres* » (Président L13). Il mentionne :

Tu vois, pour l'organisation, c'est les membres qui font la recherche pour quel organisme, pour un organisme qui doit être légal, on doit sentir que l'argent va aller là. [Président L13]

⁸⁷ Nous discuterons des Conseils d'unité au point 4.1.5.3.5.

La création d'un « *système d'information internet* » (Président L28) pour partager des informations pertinentes avec les membres et symbole de fierté pour le président L28 et surtout, « *quand un nouveau membre arrive là ils veulent être sur la liste* » (Président L28). Le président L30 est fier du développement qu'a permis la fusion du syndicat, qui a eu lieu l'année précédant l'entretien, avec une autre organisation syndicale : « *c'est un bon coup* » (Président L30).

L'amélioration des conditions de travail, chez les hommes, est présente dans trois entretiens parmi les dix (30 %). Les trois présidents présentent des situations où ils ont obtenu des gains objectifs pour leurs membres. Un président évoque, par exemple, la fierté entourant un « *acquis* » (Président L08) obtenu au niveau des « *affections* » (Président L08) des professionnel.le.s de l'éducation tandis qu'un autre parle plutôt de l'obtention de jours de congé pour les professionnel.le.s dans une commission scolaire que le syndicat représente : « *ça été une grande victoire* » (Président L15).

Nous allons, après avoir présenté les données sur le rôle (principales tâches quotidiennes, formations syndicales ainsi que l'identification d'une situation de fierté concernant la présidence), aborder celles recueillies sur la relation entretenue avec les acteurs locaux.

4.1.5.3 La relation entretenue avec les acteurs locaux

Pour alimenter notre compréhension des différences entre les femmes et les hommes, quant aux perceptions sur l'exercice du leadership syndical, nous voulions saisir la relation que cultivait les président.e.s avec les différents acteurs locaux : les délégué.e.s syndicaux, les membres de l'instance exécutive locale, l'employeur et les membres.

Dans un premier temps, les données sur la relation des président.e.s avec les délégué.e.s syndicaux sont présentées puis, dans un second temps, celles avec les autres membres de l'instance exécutive locale sont détaillées. Ensuite, nous présentons les données concernant la relation avec l'employeur et, finalement, nous verrons celles sur la relation entretenue avec les membres de la base syndicale.

Nous débutons chacun de ces points (délégué.e.s syndicaux, membres de l'instance exécutive locale, employeur et membres) en présentant d'abord les données recueillies chez les femmes pour après continuer avec celles récoltées chez les hommes.

4.1.5.3.1 Les délégué.e.s syndicaux

Il peut paraître anormal - surprenant - de faire la distinction entre les délégué.e.s syndicaux et l'instance exécutive locale. Il faut comprendre que les exécutifs locaux fonctionnent différemment les uns des autres. Les syndicats locaux disposent d'une grande autonomie. Selon les dispositions prévues dans les statuts et règlements des syndicats affiliés, la place des délégué.e.s syndicaux, dans leur structure interne, peut varier. Autrement dit, certains syndicats font siéger leurs délégué.e.s sur le bureau exécutif local alors que d'autres les réunissent plutôt dans un conseil d'administration, un conseil régional ou un bureau exécutif élargi⁸⁸.

Ces différentes structures locales expliquent pourquoi, dans les questions ciblant la relation entretenue avec les délégué.e.s, certain.e.s président.e.s restent plutôt vagues dans leurs réponses puisqu'ils.elles ne font pas de distinction entre les délégué.e.s syndicaux et l'exécutif local. Néanmoins, dans tous les cas, les délégué.e.s sont « *le premier niveau d'application* » (Présidente L26) de sorte qu'ils.elles « *sont sur le plancher* » (Président L29). Il s'agit du premier point de contact entre les membres et le syndicat puisque « *c'est eux autres qui sont responsables au niveau de leur commission scolaire* » (Présidente L16). C'est la raison pour laquelle ils.elles sont appelé.e.s, dans tous les syndicats locaux, les délégué.e.s d'unité.

Précédemment, les données présentées, sur les tâches syndicales quotidiennes, ont démontré que plus de la moitié des femmes (66,67 %) concevait qu'il est de leur responsabilité de répondre aux demandes des délégué.e.s syndicaux et d'agir en soutien auprès d'eux.elles. Cela témoigne de l'importance accordée, par les présidentes, au rôle de délégué.e syndical dans l'équipe locale. De plus, une présidente, qui n'a pas parlé du support aux délégué.e.s dans ses fonctions quotidiennes, mentionne toutefois participer à une instance « *qu'on appelle les conseils de délégués* » (Présidente L27). Cette instance, où siègent la conseillère juridique, les délégué.e.s et elle-même, permet de faire le tour des dossiers prioritaires et donc d'apporter du support aux délégué.e.s.

⁸⁸ L'annexe G contient les précisions sur les instances exécutives des syndicats locaux. Il s'agit, bien évidemment, de la composition des instances au moment où ont eu lieu les entretiens, c'est-à-dire en 2015. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

De surcroît, une femme (16,67 %) estime que ce n'est pas elle, mais les délégué.e.s syndicaux qui doivent intervenir directement auprès des membres :

J'envoie jamais quelque chose à tous mes membres, moi j'envoie à mes délégués d'unité et les délégués d'unité c'est eux autres qui font le lien avec les membres. [Présidente L16]

Les membres « *sont plus près de leur délégué d'unité* » (Présidente L16). C'est d'ailleurs, « *la première personne que les gens vont contacter* » (Présidente L16). Les interventions de la présidente, directement auprès des membres, sont rares. Elles ont lieu seulement « *quand il faut faire une enquête ou quand mon délégué d'unité va se sentir mal à l'aise ou dépassé* » (Présidente L16).

Une présidente (16,67 %) mentionne qu'elle a dû, lors de son arrivée à la présidence, faire sa place et procéder à une « *clarification des rôles* » (Présidente L22) auprès d'un délégué puisque ce dernier outrepassait - transgressait - son rôle auprès de sa commission scolaire : « *le délégué se fait appeler président* » (Présidente L22). Elle ajoute qu'il peut être ardu de changer « *des rôles qui ont été là depuis 15 ans* » (Présidente L22). La formation des personnes qui prennent des responsabilités syndicales était, selon elle, la « *solution* » (Présidente L22) à ce problème.

Dans un autre ordre d'idées, cinq femmes parmi les six interviewées (83,33 %) reconnaissent que ce sont les délégué.e.s syndicaux qui ont et qui doivent avoir le plus de contacts avec les représentant.e.s de la commission scolaire en plus de participer aux comités des relations de travail (CRT)⁸⁹ :

C'est beaucoup les délégués d'unité qui font ça. Le premier contact, moi je suis appelé quand la problématique est plus importante. [Présidente L16]

C'est une responsabilité que je m'efforce de lui laisser. [Présidente L22]

Quand ça va plus mal, je vais arriver parfois dans le portrait, mais sinon c'est les délégués. [Présidente L27]

⁸⁹ Les comités de relations de travail (CRT) sont conventionnés de sorte que des rencontres obligatoires sont prévues, entre un syndicat local et une commission scolaire, dans la convention collective. Il s'agit des rencontres patronales-syndicales.

L'une de celles qui a spécifié que ce sont les délégué.e.s syndicaux qui participent le plus souvent aux CRT ajoute que c'est elle qui prend part, dans deux commissions scolaires, aux CRT. Néanmoins, elle y va en raison de « *la demande des membres* » (Présidente L26).

Certains syndicats locaux ont des délégué.e.s adjoint.e.s qui interviennent ou siègent seulement quand les délégué.e.s responsables sont dans l'incapacité d'agir. Cependant, une femme (16,67 %) parle de l'importance d'inviter « *toujours les délégués adjoints à accompagner les délégués* » (Présidente L16) lors de l'instance exécutive afin de s'assurer que les délégué.e.s adjoint.e.s sont capables d'assurer la relève si, pour toutes sortes de raisons, le.la délégué.e responsable ne peut effectuer ses fonctions syndicales. C'est un changement qu'elle a effectué au début de son mandat à la présidence.

Outre ces aspects, l'implication des délégué.e.s n'est pas chose simple pour deux présidentes sur les six rencontrées (33,33 %); postes comblés ou vacants.

Il y en a qui font juste présence et c'est tout, y'a pas d'implication, y'a pas... ils occupent le poste et c'est tout, c'est un petit peu dommage. [Présidente L02]

Nous autres, on en pas (rires) on en cherche (rires) on en voudrait, mais on en pas. [Présidente L03]

Au niveau des hommes, les données sur les tâches quotidiennes (point 4.1.5.2) suggèrent que la moitié des présidents (50 %) répond aux demandes des délégué.e.s, les soutient et les accompagne dans leur intervention auprès des membres et de l'employeur. Toutefois, trois hommes parmi les dix rencontrés (30 %) trouvent cela plutôt normal - correct - d'entretenir un contact direct avec leurs membres ou de passer par-dessus le.la délégué.e syndical.e.

Parfois c'est les membres qui m'écrivent directement puis c'est correct. [Président L01]

Le directeur des ressources humaines, moindrement que y'a quelque chose avec un membre, il va me contacter. Il veut que j'aille m'asseoir avec lui, il est pas encore familier avec la déléguée là. Je vais peut-être finir par la contacter elle directement, mais comme je suis dans le même édifice que lui, souvent il va m'appeler. [Président L25]

Le président L13 n'aime pas faire passer ses messages par le biais des délégué.e.s syndicaux. Autrement dit, il n'apprécie pas le fait de devoir « *envoyer le courriel à chaque délégué et chaque délégué doit envoyer le courriel à tout le monde* » (Président L13). Il va éventuellement demander d'avoir le courriel de tou.te.s ses membres

pour s'adresser directement à eux.elles : « *ça c'est une chose que je vais corriger pour la prochaine année* » (Président L13).

Deux hommes (20 %) ne sont pas de cet avis. Ils reconnaissent que les membres doivent passer « *d'abord par le délégué* » (Président L15). Ces dernière.s auraient davantage de « *crédibilité* » (Président L28) pour répondre aux différentes interrogations des membres.

Un président (10 %) a, quant à lui, soulevé l'importance de « *la formation syndicale* » (Président L07) des délégué.e.s par le biais de Résilience. Il précise :

C'est la meilleure façon je pense d'impliquer les gens, c'est qu'ils soient un peu plus connaissant dans les dossiers, qu'ils sachent un peu plus ce qui se trame à l'entour, pour comprendre les différentes implications, puis quand ils ont des questions des membres, sont plus en mesure de répondre à ce moment. [Président L07]

Sept présidents sur dix (70 %) reconnaissent que ce sont les délégué.e.s syndicaux qui entretiennent et qui doivent avoir le plus de contacts avec les représentants de la commission scolaire en plus de participer aux CRT. Autrement dit, ils sont « *les représentants officiels avec leur CRT* » (Président L07).

La plupart du temps je laisse ça aux délégués [...] Normalement, quand j'apparais, j'apparais aussi avec les avocats derrière, puis... ils savent que ça va pas ben (rires). [Président L01]

Je laisse beaucoup d'autonomie aux délégués dans leurs unités, parce que moi mon but c'est qu'ils soient...je leur donne, y'a un rôle de représentation parce que c'est eux autres qui vont au CRT [...] c'est eux autres les gens à qui parler. [Président L07]

Je laisse toujours les délégués, c'est d'abord les délégués qui le font et moi je suis là en appui. S'ils ont pu de moyens, s'ils ont dépassé, là j'interviens. [Président L28]

Cette année c'est mes délégués, avant ça j'étais beaucoup, mais... je pense que c'est mieux d'ailleurs que ce soit le délégué. [Président L29]

Aucune, sauf sur invitation. Non, moi on est vraiment dans un modèle décentralisé [...] c'est clairement le délégué. [Président L30]

L'un de ces présidents, qui reconnaît que ce sont les délégué.e.s qui ont le plus de contacts avec les représentant.e.s de la commission scolaire, précise : « *j'ai eu beaucoup de conflits avec la commission scolaire,*

de gros conflits [...] je m'efface un peu » (Président L23). On peut donc comprendre qu'il laisse sa place en raison d'une situation conflictuelle.

Si 70 % des hommes reconnaissent les délégué.e.s comme les représentants syndicaux auprès des commissions scolaires, un homme n'exprime toutefois pas cette pensée et veut s'imposer dans les CRT :

Ça c'est une chose que je vais faire avec les 4 commissions scolaires, je vais aller pour les rencontres, pour dire je suis votre président, je veux m'asseoir dans un CRT. [Président L13]

Finalement, le président L07 affirme que dans une commission scolaire, les délégué.e.s syndicaux sont tous des gars. Il constate que l'atmosphère serait différente avec la présence de femmes. À ce sujet il affirme :

J'ai aucun problème que ce soit juste des gars, ça fait... c'est une autre dynamique, par contre on rajouterait une femme, deux femmes, puis ça changerait complètement, puis ça amènerait un autre aspect qui est relié autant parce que c'est une personne, autant c'est juste une façon... parce des fois on peut très facilement catégoriser les personnes, les genres, des fois y'a une façon plus, je vais le dire entre guillemets, féminines, je vais dire comme ça, une approche qui va tempérer ou changer la façon de faire, qui est un peu plus les gars, un peu plus *fighters*, voir que y'a des femmes qui sont vraiment comme ça aussi, mais y'a une façon des fois qui est plus féminine qui est vraiment différente, qui amène une couleur différente, ça calme les gars des fois, ça dans une équipe. [Président L07]

Les données mentionnées ci-haut portaient sur la relation entre les présidences locales et leurs délégué.e.s syndicaux. Puisque notre intention est de bien saisir la relation des dirigeant.e.s avec les acteurs locaux, nous abordons maintenant les données sur la relation qu'ils.elles entretiennent avec les autres membres de l'instance exécutive locale.

4.1.5.3.2 Les autres membres de l'instance exécutive locale

Dans un premier temps, nous discutons des libérations syndicales et, dans un deuxième temps, de la relation entre les présidences et les autres membres de l'instance exécutive locale.

Un syndicat affilié, souvenons-nous, dispose d'une grande autonomie de sorte que sa structure hiérarchique locale peut prendre plusieurs formes⁹⁰. Si certains utilisent le bureau exécutif pour qualifier l'instance exécutive, d'autres se regroupent plutôt sous l'appellation d'un conseil de direction ou de conseil d'administration. Cette autonomie va plus loin : elle s'exprime également dans les modalités des libérations syndicales.

Les membres de l'instance exécutive des syndicats locaux disposent de libérations syndicales⁹¹. Il s'agit de compensations pour le temps investi dans les tâches syndicales. Résilience a des mesures de péréquation qu'elle distribue aux syndicats affiliés pour leur vie syndicale. Néanmoins, la distribution des libérations syndicales au sein des membres de l'instance exécutive relève du syndicat local. C'est voté en assemblée générale ou lors de l'instance suprême du syndicat local⁹².

Une seule femme (16,67 %) mentionne avoir demandé une libération à temps plein à ses débuts à la présidence, libérations syndicales qu'elle a, par la suite, diminué à quatre jours :

Au début, j'étais libérée 5 jours, parce que quand j'ai fait ma première année, j'avais pas de délégués, elle a commencé juste cette année comme déléguée et je faisais déléguée et présidente (rires) fait que j'avais demandé une libération 5 jours, mais je m'accaparaux beaucoup de choses en même temps, je connaissais pas c'était quoi la présidence pis tout ça, là je... je suis mieux dans mon rôle de présidente, je connais mieux mon rôle, je [ne] suis plus déléguée.
[Présidente L27]

Quatre hommes sur les dix interviewés (40 %) ont, à leur arrivée à la présidence ou en cours de mandat, exigé des libérations syndicales. Les citations suivantes démontrent qu'ils ont demandé, de façon directe, davantage de libérations syndicales pour assumer leur fonction :

Moi, à la commission scolaire c'est statué quand j'avais pris la présidence, j'avais clairement dit à la commission scolaire qu'en étant président ils allaient me libérer deux jours. [Président L08]

J'ai commencé à demander, une dit j'ai 150 membres je prends 4 jours, l'autre dit j'ai 500 je prends 4 jours, le petit syndicat dit j'ai 80 membres je prends 1 jour et là ils disent et toi? Je dis : je prends aucun jour. J'ai pas compris ce qu'ils disaient. Là, je me suis fâché un petit peu.
[Président L13]

⁹⁰ L'annexe G contient les précisions sur les instances exécutives des syndicats locaux. Il s'agit, bien évidemment, de la composition des instances au moment où ont eu lieu les entretiens, c'est-à-dire en 2015. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

⁹¹ L'annexe E contient le détail des libérations syndicales des président.e.s de syndicats locaux. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

⁹² L'annexe F contient le détail des instances suprêmes des syndicats locaux. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

Moi, j'ai décidé que je prenais une journée, une journée et demie par semaine. Avant ça c'était même pas ça, pis eux autres ils ont commencé à poser des questions à un moment donné, à la commission scolaire : comment ça que c'est libéré comme ça... ben je sais pas quand est-ce que [l'ancienne présidence] faisait le travail, mais j'ai dit moi j'ai besoin de ça, fait que là j'ai commencé à prendre des libérations. [Président L25]

Moi, ça fait 15 ans que je suis président, au début je me libérais pas, puis là au fur et à mesure je me suis libéré à la pièce [...] Fait que là en 2006, je pense, on remet nos dispos pendant deux mois l'été, puis quand je suis revenu puis ils m'ont réaffecté j'ai dit je veux absolument que vous me libériez de façon statutaire deux jours semaine, puis je vais être trois jours à la commission, puis ils ont accepté. [Président L29]

Outre les libérations syndicales des présidences, les données nous renseignent également sur les rapports entre la présidence et les autres membres de l'instance exécutive locale. Quatre femmes sur les six interviewées (66,67 %) évoquent l'importance de travailler en équipe à l'exécutif, c'est-à-dire de se partager équitablement les choses à faire et de permettre à chacun.e. de s'exprimer et de proposer des idées.

Pour moi c'est ben important qu'ils donnent leur point de vue donc j'ai toujours, pour chacun des points on fait toujours un tour de table, ça c'est comme devenu automatique là, pour moi c'était comme ben important qu'ils me disent qu'est-ce qu'ils pensent, qu'est-ce qu'ils veulent, parce que je veux pas arriver avec une, des décisions déjà prises. [Présidente L03]

Faut être en mesure de travailler le plus possible avec son équipe, qui va bien vouloir aussi parce que c'est pas tout le temps évident, mais de... pour... faut pas la présidence prenne tous ses dossiers là à sa charge. [Présidente L22]

Ah c'est fantastique, ils travaillent toute la gang en gang, mais c'est ben mieux ça qu'un président ou une présidente qui est debout pis qui s'impose. C'est ben mieux quelqu'un qui est capable de se retirer pis laisser la gang. [Présidente L27]

Même si la présidente L22 discute de l'importance de travailler en équipe et de son souhait « *de tenter de développer des façons de faire* », elle parle aussi de la difficulté de faire sa place dans un groupe « *de longue date* ». Elle était « *perçue au départ comme quelqu'un qui voulait contrôler* » (Présidente L22). Elle posait des questions et voulait clarifier les rôles. Avant son élection, « *le président était vu comme quelqu'un qui ramène l'information, sans plus* » (Présidente L22) de sorte que l'exécutif a été réfractaire à ses façons de faire; manières de procéder qui allaient à l'encontre de celles du président avant elle.

T'arrives dans les faits pour prendre un rôle qu'on ne te donne pas, qu'on ne te donne pas, non c'est pas comme ça, c'est pas un président de même nous qu'on veut. [Présidente L22]

Si c'est vrai que le travail en équipe à l'exécutif est essentiel pour plus de la moitié des femmes, la présidente L26 affirme néanmoins devoir être « *créative* » (Présidente L26) pour concilier toutes les opinions, qui parfois peuvent diverger. La présidente L27 précise quant à elle qu'au début de son mandat à la présidence, elle a eu de la difficulté avec le travail d'équipe : « *j'avais pas le réflexe d'aller dire c'est ensemble* » (Présidente L27). Elle avait le sentiment qu'elle devait faire plus de tâches – plus d'ouvrage – que les autres membres. La citation ici-bas démontre bien l'évolution de sa pensée :

Y'en a une qui m'a dit l'autre fois, pis elle m'a dit je te le dis gentiment là, elle m'a dit tu gères trop d'affaires là, pis c'est ma façon d'être, pis je le fais pas méchamment, ils savent que je fais pas ça méchamment, pis c'est pas ah non j'ai pas confiance. Pis souvent c'est parce que je veux leur en enlever tout le temps, tsé moi je suis libérée ben plus qu'eux autres, il faut que j'en fasse plus pis... souvent ça va être par réflexe de même, mais je me rends compte que j'ai avantage à aller chercher le groupe, je me rends compte que j'ai avantage à le faire, mais j'ai pas le réflexe, faut que je le fasse c'est important, parce que à quelque part ça devient pas juste une décision de [son nom], ça devient vraiment une décision du syndicat pis c'est important. [Présidente L27]

L'importance de la convivialité dans les façons de faire à l'exécutif a été mentionnée par une présidente (16, 67 %). Lorsqu'elle a été élue à la présidence du syndicat local, elle voulait « *que ce soit tsé plus convivial* » (Présidente L03). Par exemple, son syndicat est « *petit* » de sorte qu'il ne dispose pas de « *bureau* » ou « *bâtisse* » fixes. De cette manière, elle a eu l'idée d'inviter les gens à faire les réunions chez elle, dans sa maison, plutôt que dans des salles ou des restaurants. Même s'il s'agissait, selon la présidente L03, d'une « *idée brillante* », c'est une manière de faire qui ne s'est pas perpétuée puisque cela apportait des conflits entre les membres de l'exécutif. Le syndicat ne se rencontrait pas dans « *un lieu neutre* » (Présidente L03).

Après avoir détaillé les données récoltées au niveau des présidentes, voyons celles des présidents. Plus de la moitié des hommes (70 %) parle du syndicat local comme d'une équipe de travail. Par exemple, les membres sont « *sur la même longueur d'ondes* » (Président L01), prennent des décisions par « *consensus* » (Président L25), se partagent « *tous les dossiers* » (Président L28), « *s'entraident* » (Président L29), ne font « *rien en cachette* » (Président L23), « *ont leur place* » (Président L07) et emploient le « *débat* » (Président L15) d'idées entre eux. Le président L15 affirme : « *je suis pas là pour prendre mes décisions tout seul* » (Président L15). Ce dernier parle même de la création d'une « *instance intermédiaire* »⁹³ (Président L15), de l'agrandissement du

⁹³ L'annexe G contient les précisions sur les instances exécutives des syndicats locaux. Il s'agit, bien évidemment, de la composition des instances au moment où ont eu lieu les entretiens, c'est-à-dire en 2015. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

cercle des gens qui décident, au niveau local. Ce « *centre décisionnel* » (Président L15) permet une prise de décision plus rapide ; « *d'aller plus vite* » (Président L15) dans certains dossiers.

On ne voulait pas être seuls à prendre des décisions au bureau exécutif, alors on a fait un bureau exécutif élargi. [Président L15]

Le président L07 mentionne, quant à lui, avoir ressenti un sentiment « *d'insatisfaction* » de certaines personnes lors de son arrivée à la présidence :

Au début, c'était plus tendu, y'a des gens qui se posaient la question qu'est-ce qu'ils allaient pour le syndicat ou pas, donc... c'est sûr que là quand je suis arrivé, c'est sûr qu'il a fallu que je rebâtisse un peu, rebâtisse c'est pas le bon mot, c'est juste rétablir la confiance, comment on fonctionne ensemble, mettre mes couleurs, puis être à l'écoute des gens. [Président L07]

Le président L25 évoque les « *échanges franches* » avec son équipe locale, mais il mentionne aussi le fait que les membres lui demandent de « *trancher* » sur certaines décisions ou certains dossiers, chose qu'il était embarrassé de faire au début de son mandat :

Au départ, j'étais mal à l'aise avoir à trancher des fois, c'est pas que les gens me... que la chicane pognait, c'était que des fois les gens étaient pas, étaient comme hésitants par rapport à certains dossiers, pis je m'apercevais que j'étais pas habitué à ça, pis là les gens se retournaient vers moi pis ils voulaient que moi en tant que président que je décide de quelque chose pis que eux ils seraient solidaires avec la décision suite à la discussion qu'on avait eu. [Président L25]

Au contraire du travail d'équipe, un homme (10 %) considère qu'il y a seulement que le président qui est essentiel dans l'instance exécutive locale. À deux reprises, il affirme :

Honnêtement, je ne pense pas qu'on a besoin *first* vice-président, le deuxième vice-président, moi je pense que ce soit le président et après tout le monde est membre de l'exécutif et c'est tout. [Président L13]

J'ai pas besoin des autres, ils font rien. C'est toutes des membres qui font la même chose. C'est pour ça que j'ai de la misère à faire affaire avec l'exécutif, mais ça c'est toutes des affaires qu'on va changer cette année. [Président L13]

Finalement, deux hommes parmi les dix rencontrés (20 %) parlent de l'utilisation d'outils technologiques de communication, notamment Skype, comme d'un moyen pour réunir les membres de l'instance exécutive locale habitant une région éloignée. Il s'agit d'une façon de faire qui favorise la convivialité lors des réunions.

La présentation des données sur la relation entre les président.e.s syndicaux et les autres membres de l'instance exécutive locale nous a renseignée sur l'exercice du leadership syndical. À cela s'ajoute les données recueillies sur la relation entretenue avec l'employeur puisqu'elles pourront alimenter davantage notre réflexion sur les différences de genre dans la perception de l'exercice du leadership syndical.

4.1.5.3.3 L'employeur

Lorsque nous évoquons la relation avec l'employeur, il ne s'agit pas uniquement de la commission scolaire qui emploie les présidences. Les syndicats locaux, souvenons-nous, représentent plus d'une commission scolaire (entre deux et six)⁹⁴. Ainsi, les président.e.s doivent interagir quotidiennement avec plusieurs représentant.e.s patronaux. Cette multitude de commissions scolaires, représentées par un syndicat local, fait en sorte que les présidences entretiennent une relation avec plusieurs employeurs, laquelle peut être différente d'une commission scolaire à une autre.

Selon la majorité des présidences (87,5 %), sans égard au genre, la relation peut dépendre, par exemple, de la personne qui « assure la direction des ressources humaines » (Président L16), de « la DG » (Président L27) ou d'une « culture d'entreprise » (Président L29) particulière qui est présente au sein de l'unité. Autrement dit, la vision, l'attitude et la personnalité des personnes qui représentent l'employeur peuvent venir moduler les relations.

Ceci étant dit, certain.e président.e ont mis l'accent sur leur relation avec une seule commission scolaire, sans évoquer celle avec les autres qui sont aussi représentées par le syndicat local. Après avoir apporté une précision quant à la relation entretenue avec l'employeur, voici le détail des données recueillies.

⁹⁴ L'annexe G contient les précisions sur les instances exécutives des syndicats locaux. Il s'agit, bien évidemment, de la composition des instances au moment où ont eu lieu les entretiens, c'est-à-dire en 2015. Les tableaux de cette annexe ont été faits selon les propos des participant.e.s.

Les données suggèrent qu'une femme parmi les six interviewées (16,67 %) n'utilise pas la même adresse électronique que celle fournie par sa commission scolaire pour faire son travail de présidente : « *je n'utilise pas le même courriel que la commission scolaire* » (Présidente L02). Elle utilise cette stratégie afin de ne pas se faire reprocher par son employeur de faire du travail syndical.

Deux femmes sur les six reçues en entretien (33,33 %) mentionnent que la prise de position est plus facile vis-à-vis l'employeur quand l'intervention ne se fait pas dans leur commission scolaire :

Le fait qu'ils soient pas mes *boss*, c'est plus facile pour moi. [Présidente L03]

Ça c'est une autre chose aussi, je me rends compte que c'est plus facile pour moi quand je suis à l'extérieur, y'a moins de liens. [Présidente L27]

D'ailleurs, la présidente L03 ajoute que la relation avec sa supérieure a changé depuis son élection à la présidence :

Je sais que ma boss depuis que je suis présidente de mon syndicat, j'ai pu la même relation avec elle, ma supérieure immédiate, elle est très exigeante envers moi, faut pas que je fasse une coche mal taillée, il faut pas que... tsé elle surveille, bon je vais en classe, bon mes affaires c'est tu correct ? [Présidente L03]

Quatre femmes sur six (66,67 %) évoquent une relation avec les représentant.e.s des commissions scolaires qui sont habituellement basées sur « *l'échange* » (Président L02), « *la collaboration* » (Présidente L26), « *le respect* » (Présidente L26), « *la confiance* » (Présidente L26). Autrement dit, les deux parties - patronales et syndicales - sont « *rarement en confrontation* » (Présidente L26).

La partie patronale nous disait que y'aimait bien être avec nous autres parce qu'on est pas, on est pas le genre à mettre le poing sur la table, ou à se plier, on est pacifiques, très pacifiques (petit rire). [Présidente L02]

Il [la direction des ressources humaines d'une commission scolaire] dit quand qu'on a su que t'étais... présidente, on était content, parce qu'on te connaît, on sait comment tu fonctionnes, pis même... pis ça veut pas dire que je mange dans leurs mains, c'est pas ça là, mais on sait comment tu fonctionnes, on sait que ça va toujours être clair avec toi, on sait où on s'en va. On est pas toujours d'accord, pis c'est correct, mais en même temps y'a un grand respect. [Présidente L22]

La présidente L27 précise qu'elle n'aime pas travailler avec une certaine commission scolaire parce les représentant.e.s de l'employeur « *cherchent toujours le conflit* » (Présidente L27). En d'autres termes, la présidente L27 n'aime pas « *la façon de faire* » (Président L26) de cette commission scolaire.

Lors d'une négociation ou d'un litige particulièrement marquant avec les représentant.e.s de l'employeur, deux femmes parmi les six interviewées (33,33 %) ont mentionné des cas où elles se sont imposées comme présidentes vis-à-vis les représentant.e.s de l'employeur :

J'ai dit là, actuellement, c'est moi qui est comme présidente, pis je dis ça c'est des sujets qui concernent la présidence [...] je place mon rôle de présidente. [Présidente L22].

J'aime pas les conflits, de nature j'aime pas les conflits, je suis une personne qui cherche les compromis pis tout ça et quand j'étais dans sa table là, la journée où j'étais dans sa table où que y'ont carrément rentré dans mon membre et pas à peu près, j'étais tellement en colère, tellement à l'envers que j'ai été étonnée de ce que j'ai fait, j'ai été étonnée de la force que j'ai eu de dire là c'est assez et j'en revenais pas que (rires) et là j'ai fait bon dieu trois personnes en avant de moi, parce que là c'était non, vous allez arrêter, pis là j'ai dit pour moi c'est flagrant, c'est repris. Pis, j'étais tellement en colère là, pis ça m'a appris sur moi, j'étais contente et j'étais fière de moi parce que je pensais pas que j'aurais été capable jusqu'à ce point-là de dire à trois personnes non, ça va faire! [Présidente L27]

La présidente L27 ajoute qu'elle a été surprise de sa réaction et qu'elle était, à ce moment précis, fière d'elle : « *ça m'a appris que j'étais capable de mettre des limites, pis je me suis rendu compte que j'étais bonne pour défendre les autres* ».

Au niveau des hommes, trois présidents sur les dix rencontrés (30 %) suggèrent aux membres et/ou aux délégué.e.s syndicaux d'utiliser une adresse électronique personnelle, autre que celle donnée par leur commission scolaire, afin d'assurer la confidentialité de leurs échanges :

Je suis pas contre la commission scolaire, mais je veux pas qu'il lit des affaires, alors des choses syndicales, même avec les délégués, on a tous des courriels personnels. [Président L13]

Pour être certain que la commission ne le lit pas. [Président L15]

Quatre présidents sur les dix reçus en entretien (40 %) évoquent une relation avec les représentant.e.s des commissions scolaires où il est possible de discuter dans le « *respect* » (Président L15). Par exemple :

Nous autres on a une approche, on est là pour discuter, on est là pour se comprendre [...] nous autres qu'est-ce qu'on cherche c'est gagnant-gagnant. [Président L07]

C'est sûr que nous n'avons pas non plus une attitude provocante, on appelle on dit on a un problème, on s'est peut-être mal compris, vous savez y'a une manière de dire les choses qui fait qu'on n'est pas confrontant là. [Président L15]

On peut être très sévère sur certaines discussions pis par après aller prendre la pause ensemble. Tsé on est capable de faire la part, faire la part des choses de façon générale. [Président L25]

Pour moi, c'est important qu'ils sentent qu'on est partenaires, pas adversaires. [Président L28]

Le président L25 ajoute que la relation est même plus facile avec son « *patron immédiat* » d'autant plus qu'il est « *dans le même édifice que lui* », ce qui facilite les échanges.

Un homme parmi les dix rencontrés (10 %) ne mentionne pas explicitement qu'il ne craint pas d'être contre son employeur dans son rôle de président, mais d'un autre côté il s'efforce de démontrer aux délégué.e.s qu'ils ne doivent pas avoir peur d'être en opposition avec leur patron :

Les délégués ils ont peur quelques fois d'être contre leur boss, je vais dire leurs boss, alors ils sont tellement tristes que quelques fois ils disent [nom du président] je vais quitter, je ne vais pas aller contre lui toujours. Là je dis : non, vous êtes délégués, ça c'est un chapeau que vous mettez, mais après vous faites votre travail. [Président L13]

Sans nécessairement être dans la confrontation, deux présidents (20 %) témoignent d'une certaine opposition vis-à-vis les représentant.e.s de l'employeur. Des citations comme : « *on met notre pied à terre* » (Président L08) ou « *on tient notre bout* » (Président L01) le démontrent.

De surcroît, quatre hommes (40 %) parlent des CRT - comités patronal/syndical - et du fonctionnement de ces derniers comme de quelque chose qui est prévue dans la convention collective, par exemple, « *c'est conventionné* » (Président L01), « *ça fait partie de la convention collective, y'a des articles là-dessus* » (Président L07).

Lors d'une négociation ou d'un litige particulièrement marquant avec les représentant.e.s de l'employeur, cinq hommes (50 %) ont parlé de situations où ils se sont mis, où ils ont voulu se mettre, à l'avant plan en tant que président de syndicat local :

Il faut mettre notre pied à terre là, pis on se gêne pas, je vais te donner un exemple, la DRH venait jamais aux CRT, alors on a donné, je lui ai écrit ... c'est de valeur que j'ai pas la lettre, parce que je te jure c'était assez bien tourné mon affaire. [Président L08]

Quand j'ai des griefs avec des commissions scolaires et que je rentre là moi je veux connaître les top, *you know* les personnes qui sont en haut là. [Président L13]

Moi, les ressources humaines ne m'aiment pas beaucoup, parce que quand le président se présente c'est parce que le *bulldog* est sorti là [...] J'ai dit heille! Nous prenez-vous pour des valises ou quoi là, là on parle pour vrai ou on fait juste des représentations, bon ça mis la table. [Président L15]

Là mon avocate a dit oh, là j'ai vu, j'ai vu, autrement dit c'était flatteur, là j'ai vu toute ta grandeur de président, parce que t'as toute viré ça de bord, puis on est arrivé avec une entente puis tout le monde est content. Mais je suis quand même allé chercher 21 heures, 3 jours de congé pour tous mes membres, sans, sans pré-autorisé. [Président L23]

J'ai établi des règles [...] C'est dans ma nature de négociateur. [Président L25]

Après avoir exposé les données sur la relation entre les présidences et l'employeur, nous présentons finalement celles sur la relation qu'ils.elles entretiennent avec les membres de la base syndicale.

4.1.5.3.4 Les membres de la base militante

Afin d'alimenter davantage notre compréhension des perceptions quant à l'exercice du leadership syndical, les points abordés dans la relation avec les membres sont les suivants : les caractéristiques importantes d'une présidence locale pour les membres, la reconnaissance du travail syndical ainsi que la participation des membres.

Lors des entretiens, nous avons voulu savoir, selon eux.elles, ce qui est important pour les membres lorsqu'ils.elles choisissent un.e président.e. Autrement dit, notre intention était de connaître leur perception sur ce que les membres attendent - espèrent - d'un.e président.e de syndicat local; les caractéristiques jugées nécessaires.

Tableau 13 : Caractéristiques importantes d'une présidence locale pour les membres

	Femmes (N = 6)	Hommes (N = 10)
Digne de confiance	3	5
Veiller à la représentation des membres	3	5
Être à l'écoute des membres	2	3
Communiquer et informer les membres	2	2
Capacité à s'exprimer	-	1
Avoir la passion du syndicalisme	-	1
Disposer à voyager	-	1
Être disponible	-	6

Selon trois présidentes sur les six rencontrées (50 %), les membres vont élire quelqu'un.e en qui ils.elles ont pleine **confiance**. À cela s'ajoute la **représentation des membres**. La moitié des femmes (50 %) en parle :

Je pense qu'ils veulent sûrement quelqu'un qui va avoir le souci de bien les représenter peu importe leur quart d'emploi, il faut qu'ils se sentent entendus, puis reconnus, pour ce qu'ils sont.
[Présidente L03]

Que ce soit quelqu'un qui les défend, qui défend leur point de vue, qui demeure en lien avec les membres de la base pour rapporter leurs préoccupations. [Présidente L16]

Je pense quelqu'un qui se perçoit comme quelqu'un qui est capable de les représenter.
[Présidente L26]

La présidente L03 ajoute que « *c'est pas quelqu'un qui y va juste pour s'occuper de ces propres affaires* ». La personne doit avoir « *le souci du collectif* » (Président L03).

De plus, les membres s'attendent à ce qu'un.e président.e soit à **l'écoute**. Deux femmes (33,33 %) évoquent cette caractéristique puisque selon elles, une présidence locale c'est quelqu'un qui fait preuve d'écoute, à qui ils.elles peuvent parler de leurs problèmes.

Enfin, deux femmes (33,33 %) discutent de la **communication et de l'information aux membres** comme de quelque chose d'essentiel chez un.e président.e. La présidente L27 mentionne que les membres savent

qu'ils.elles peuvent la contacter et elle précise qu'à ses débuts à la présidence et, plus particulièrement, lors d'une assemblée avec les membres d'une certaine commission scolaire :

J'ai 2-3 femmes qui sont venues à moi pis qui m'ont serré la main pis ils m'ont dit on est tellement contentes que ce soit une femme... fait que là j'ai fait oh mon doux seigneur! Moi c'était comme ouais je suis une femme, mais moi ça me faisait comme heille faut je leur prouve que je suis pas juste une femme, mais que je suis bonne aussi là tsé. [Présidente L27]

Du côté des dix hommes, cinq d'entre eux (50 %) évoquent la **confiance** comme « *un élément clé* » (Président L01). Les mots « *honnête* » (Président L01 et L25), « *fiable* » (Président L01) et « *crédibilité/crédible* » (Président L30 et L29) sont également employés et symbolisent une personne qui est digne de confiance. Le président L15 mentionne « *le lien de confiance* », mais dans le sens d'expérience syndicale : « *il faut que la personne ait fait ses preuves* » de telle sorte que c'est une personne « *qui connaît déjà les rouages* ».

Ensuite, la moitié des hommes (50 %) parle de la **représentation des membres** :

Va-t-il être capable de nous défendre quand on va avoir des problèmes ? [Président L23]

Quelqu'un qui est capable de les défendre. [Président L25]

La personne qui se présente là c'est parce qu'elle veut aider le syndicat, elle veut aider les gens, elle veut travailler pour aider les membres, protéger les membres. [Président L29]

De sentir qu'ils sont bien représentés. [Président L30]

De plus, le président L01 ajoute que c'est quelqu'un « *qui est pas là pour défendre ses propres intérêts, qui est là pour eux autres* ». Le président L29 y va dans le même sens. Il ne faut pas que les gens aient le goût de le faire pour « *le statut* » ou pour « *faire carrière là-dedans* » puisque c'est « *la notion d'aide qui est importante* ».

Le président L23 affirme que cela lui est déjà « *arrivé de prendre le leadership* » avec les employé.e.s de soutien, qui sont représenté.e.s par la Fédération indépendante des syndicats autonomes (FISA), puisqu'il ne « *se passait rien* ». Les gens du personnel de soutien auraient même demandé à ce répondant d'être leur président afin d'assurer la défense de leurs intérêts.

La capacité d'être à l'**écoute des membres** serait jugée nécessaire pour trois hommes parmi les dix (30 %). La **communication et l'information auprès des membres** est importante selon deux présidents (20 %). Le président L30 s'exprime :

De sentir que dans le fond qui va y avoir un dialogue et qu'on va être transparent, pis qu'on va leur dire les vraies choses. [Président L30]

Un seul président (10 %) parle de la **facilité à s'exprimer** auprès de tous les acteurs : « *Je pense parce qu'on a une relation de travail avec tout le monde ok, on travaille avec les étudiants, les profs tout ça, alors tu dois être une personne qui peut communiquer facilement avec tout le monde* » (Président L13). À ce propos, il ajoute que la présidence doit « *être capable de parler dans une foule* » (Président L13).

Par ailleurs, un président (10 %) parle d'avoir la **passion du syndicalisme**. Autrement dit, pour ce dernier « *la fibre syndicale* » (Président L01) est quelque chose d'important lorsque les membres choisissent un.e président.e tandis qu'un autre (10 %) parle de la **disposition à voyager** quand tu es à la présidence : « *tu dois être capable de voyager* » (Président L13).

Finalement, la **disponibilité** est présente dans le discours de plus de la moitié des hommes (60 %). Par exemple :

Y'a plein de choses qui me passent dans la tête, mais je ne veux pas les dire... (rires) à part quelqu'un de fou, de masochiste, qui a juste ça à faire dans vie (rires). [Président L01]

Je pense que c'est quelqu'un qui est prêt à donner du temps (rires), pour la cause, puis qui est disponible. [Président L07]

Qu'on soit là quand y'ont besoin, c'est sûr qu'on soit là, quand y'ont besoin... qu'on signifie notre présence. [Président L08]

Ben premièrement le président ben il doit avoir le temps, hein, le temps ça c'est très important (petit rire). [Président L13]

Après avoir présenté les données sur ce qui est important pour les membres lorsqu'ils.elles choisissent une présidence locale, nous allons voir maintenant celles sur la reconnaissance des membres pour le travail syndical des président.e.s. Dans l'optique de comprendre davantage les perceptions des président.e.s à propos

de l'exercice du leadership syndical, nous avons voulu jeter un regard sur la manière dont les président.e.s s'estiment reconnu.e.s par leurs membres.

Toutes les femmes (100%) jugent être reconnues par les membres pour leur travail syndical. Une seule d'entre elles évoque la présence des membres aux assemblées pour signifier leur reconnaissance :

Depuis que j'étais présidente, moi j'ai connu des assemblées générales à 6, tsé, fait que c'est quelque chose, fait que là d'être 24 je leur disais que c'est ça, on se sentait soutenu parce qu'ils venaient à nos assemblées. [Présidente L03]

Deux femmes sur les six rencontrées (33,33 %) ont des propos plus ou moins assumés lorsqu'il est question de la reconnaissance de leur travail par les membres : « *Je pense que oui* » (Présidente L16) et « *Je te dirais que oui* » (Présidente L22).

Chez les hommes, sept présidents parmi les dix (70 %) estiment être reconnus par les membres pour leur travail syndical. Les trois autres hommes ne répondent pas explicitement à la question, mais ils associent la reconnaissance des membres à leur présence aux assemblées :

Ben moi je dis toujours ma reconnaissance c'est quand vous venez à l'assemblée annuelle ou vous venez à votre assemblée d'unité. [Président L08]

Ben, je vais te donner la réponse le 1er juin (rires), à l'assemblée générale. [Président L13]

Mon salaire c'est les assemblées générales, puis c'est leur manière de me dire qu'ils reconnaissent mon travail. [Président L15]

Parmi les sept présidents qui estiment être reconnus par les membres pour leur travail syndical, deux hommes (20 %) ont des réponses plus ou moins assumées : « *Moi, je pense que oui* » (Président L28) et « *Je pense que oui oui* ». D'un autre côté, deux présidents (20 %) ont toutefois répondu avec assurance : « *Oui, oui et ce n'est pas de la vantardise (rires)* » (Président L23) et « *Oui, ah oui je ne peux pas douter* » (Président L28).

Le dernier point que nous voulions aborder concerne la participation des membres. Au cours des entretiens, trois hommes parmi les interviewés (30 %) ont évoqué la participation des membres via la création de nouveaux

lieux d'échanges et, plus particulièrement, une instance locale particulière : le Conseil d'unité. Aucune femme n'en a fait mention.

Le président L28 décrit le Conseil d'unité comme « *original* » puisqu'il s'agit d'une instance syndicale locale qui permet de favoriser une représentation par corps d'emploi. Il y a un Conseil d'unité dans chacune des commissions scolaires représentées par le syndicat local.

Dans ce conseil d'unité là siège un membre pour chacun des quarts d'emploi et pour inciter les gens à participer, ben on les invite à souper, puis ensuite on discute, et c'est souvent là que se prennent les décisions sur, par exemple, qu'est-ce qu'on va parler en CRT, c'est quoi les difficultés, puis on en profite pour écouter ce que chaque quart d'emploi vit, de difficultés ou de succès, on partage ça et ça permet aussi ces rencontres là à celui qui est responsable en éducation chrétienne, là il découvre ce qui se passe avec les CP [conseiller.ère.s pédagogiques] puis on découvre ce qui se passe avec tous les autres corps d'emploi pour se solidariser. [Président L28]

Parmi les deux autres hommes, qui parlent aussi du Conseil d'unité, l'un d'eux affirme que cela permet de créer « *un lien* » (Président L29) avec les membres et de les « *responsabiliser* » (Président L29) pour « *qu'ils sentent que c'est eux autres aussi le syndicat, ce n'est pas juste quelqu'un en haut qui fait toute la job* » (Président L29). La responsabilisation de la base militante par le biais du Conseil d'unité est en quelque sorte de *l'empowerment* pour ce dernier. Plus en détails, il mentionne :

On les consulte sur différents sujets et eux ils nous disent souvent aussi qu'est-ce qui se passe dans leurs milieux, alors ça nous permet souvent d'aller identifier des pratiques qui peut avoir sur le plancher, dans leurs milieux, puis eux autres ben... puis aussi ça nous fait un lien, parce qu'avant ça on n'a pas de rencontres vraiment, des fois on peut passer des années sans rencontrer une personne, ben ça ça nous donne un lien avec chacun des corps d'emploi, ça s'est apprécié beaucoup. [Président L29]

Pour l'autre président, c'est quelque chose de « *réciproque* » (Président L30) dans le sens où « *on envoie de l'information, les gens nous en envoient, on s'ajuste chacun de notre côté* » (Président L30). Le Conseil d'unité représente, pour cet homme, une nouvelle avenue afin d'assurer la participation des membres à l'échelle locale :

C'est nous autres qui a instauré les conseils d'unité là, ça vient de chez nous, pis c'est moi qui l'a fait vivre au tout début là, à l'an 2000, là c'était la première fois que ça existait, pis tsé moi je l'ai toujours vu comme quelque chose qui permet aux gens de s'exprimer, qui permet aux gens de s'informer, qui permet aux gens de débattre... pis comme quelque chose de réciroque là,

nous on envoie de l'information, les gens nous en envoient, on se réajuste chacun de notre côté.
[Président L30]

Les lignes précédemment écrites ont permis de faire le tour des propos recueillis chez les présidences locales quant à l'exercice du leadership syndical. Il s'agissait du troisième objectif de la thèse.

4.2 Conclusion du chapitre

Nous avons maintenant fait le tour de la présentation des données récoltées au palier local. Le chapitre 4 avait pour objectif de dresser un panorama complet des données relevant des présidences de syndicats locaux : milieu de travail et contexte syndical, profil des dirigeant.e.s syndicaux, obstacles et leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que l'exercice du leadership syndical.

Premièrement, les présidences de syndicats locaux, sans égard au genre, ont mis la table en évoquant le contexte particulier dans lequel ils.elles effectuaient leur mandat au moment de la recherche (2015-2016). La période de négociation du secteur public québécois était en cours en vue d'un renouvellement de convention collective et cela a changé la dynamique dans les milieux de travail en plus de modifier le quotidien des présidences de syndicats locaux. Ils.elles avaient, entre autres, une plus grande charge de travail et plus d'instances syndicales. Ce contexte de négociation jumelé aux mesures libérales d'austérité et à la possible réforme des commissions scolaires, qui rappelons-le a eu lieu récemment, nous permet de mieux comprendre la réalité et les défis auxquels sont confrontés les dirigeant.e.s locaux de Résilience.

Deuxièmement, relever le profil des présidences de syndicats locaux, par le biais des données récoltées, permet de mieux répondre à la question qui oriente notre recherche. Outre le fait que la profession d'AVSEC est surreprésentée chez les présidences de syndicats locales et qu'ils.elles ont pratiquement tou.te.s occupé le poste de délégué.e syndical.e avant la présidence locale, plusieurs distinctions de genre émergent. Par exemple, les hommes sont plus jeunes que les femmes et ils sont plus nombreux à avoir des enfants à charge. Nos données suggèrent aussi que les hommes participent ou ont participé à des comités/réseaux syndicaux en moins grand nombre que les femmes.

Troisièmement, la présentation des résultats au niveau des présidences locales a fait ressortir six obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical (culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et

domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession, lien avec l'employeur et plafond de verre). Les perceptions recueillies démontrent que les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes.

Quatrièmement, la présentation des résultats au niveau des présidences locales a fait ressortir, dans un premier temps, six leviers à l'éveil syndical (influence du syndicat, influence des injustices en milieu de travail, influence des idéaux politiques, influence du féminisme, influence de la famille, influence de l'institution scolaire) et, dans un deuxième temps, cinq facilitateurs à l'accès au leadership syndical (l'influence syndicale, personnelle, familiale, professionnelle et féministe). Ensemble, ils représentent les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical. Les perceptions recueillies démontrent que les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical sont différents entre les femmes et les hommes.

Finalement, la présentation des résultats au niveau des présidences de syndicats locaux quant à l'exercice du leadership syndical via trois grandes composantes (la vision du syndicalisme, le rôle syndical ainsi que la relation entretenue avec les acteurs locaux) a fait ressortir plusieurs pratiques de leadership syndical qui, selon les perceptions recueillies, sont distinctes entre les femmes et les hommes.

Le prochain chapitre est consacré aux données recueillies au niveau de la fédération syndicale, c'est-à-dire des membres du Bureau exécutif de Résilience.

Chapitre 5 : Présentation des résultats au niveau des membres du Bureau exécutif

5.1 Fédération syndicale

L'intention de la thèse est d'apporter, en plus d'une réflexion sur les rapports de genre, une contribution multiniveau au leadership syndical. Pour ce faire, deux niveaux hiérarchiques de Résilience ont attiré notre attention : les syndicats locaux affiliés et le Bureau exécutif. Le chapitre 4 traitait des données recueillies chez les présidences locales tandis que le présent chapitre discute de celles récoltées chez les dirigeant.e.s syndicaux du Bureau exécutif de la fédération syndicale étudiée.

Afin de bien situer le positionnement des membres du Bureau exécutif dans la structure décisionnelle de Résilience, voyons brièvement, du point de vue des participant.e.s à cette étude, les particularités des différentes instances de la fédération : le Congrès, le Conseil fédéral ainsi que le Bureau exécutif.

Le Congrès ben là c'est les grandes orientations qui sont votées par le Congrès, mais entre les Congrès c'est le Conseil fédéral qui mène la baraque dans le fond là (rires). Tsé qui nous donne les mandats pis qui euh qui nous dit comment se gouverner, mais à partir de ça nous autres on exécute, on ne va jamais à l'encontre des décisions du Conseil fédéral. On s'assure tout le temps que quand on se dirige vers un chemin c'est que le Conseil fédéral nous a autorisés à prendre ce chemin-là. [Homme F02]

Pour résumer, dans la structure démocratique de Résilience, le Congrès vote les orientations de la fédération et il adopte ou modifie les statuts, le Conseil fédéral « *prend les décisions entre les Congrès* » (Homme F02) et le Bureau exécutif « *exécute les décisions du Conseil fédéral* » (Homme F02). Le Bureau exécutif a également « *une douzaine d'employés* » (Homme F04) sous sa responsabilité. Autrement dit, le personnel de la fédération relève de son autorité.

Le Bureau exécutif de Résilience se composait, au moment de l'étude, de quatre membres élu.e.s par le Congrès, c'est-à-dire l'instance suprême de la fédération syndicale. Des modifications importantes avaient été

votées au dernier Congrès de Résilience, lequel s'est déroulé en mai 2012. Les changements, au niveau de la structure interne, qui ont suscité notre attention sont les suivantes : ajout d'une année au prochain mandat et ajout d'un.e membre au Bureau exécutif. Ainsi, la nouvelle délégation - celle à l'étude - était au nombre de quatre et elle était élue pour un mandat de quatre ans, soit jusqu'en mai 2016.

Une des propositions c'était de passer à 4 au Bureau exécutif, une des propositions c'était de décaler d'un an le Congrès de [nom de la fédération syndicale] une fois. [Femme F03]

À la lumière de ce qui précède, lors de nos entretiens en 2015, les membres du Bureau exécutif occupaient les postes suivants : présidence, première vice-présidence, vice-présidence et vice-présidence aux affaires administratives. Par souci de confidentialité, nous n'associons pas ou plutôt nous ne mentionnons pas quel poste occupe chacun.e des répondant.e.s.

Les membres du Bureau exécutif, contrairement aux présidences de syndicats locaux, doivent arrêter complètement leur profession. Ils.elles ne sont plus à l'emploi d'une commission scolaire de la province lorsqu'ils.elles sont élu.e.s. par le Congrès. Ces dernier.ère.s représentent nationalement les membres de la fédération à temps plein. De cette façon, leurs interventions s'effectuent en majeure partie au « *niveau national* » (Femme F01).

Il est crucial de saisir la différence entre ces deux niveaux d'études - local et national - afin de bien répondre à notre question de recherche. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux propos des répondant.e.s du Bureau exécutif quant à leur réalité nationale, c'est-à-dire les changements observés dans leur milieu de travail et les défis qu'ils.elles rencontraient au moment de la réalisation de l'étude.

5.1.1 Milieu de travail et contexte syndical

Pour les mêmes raisons que celles évoquées au niveau des syndicats locaux (point 4.1.1), nous ne ferons pas de distinction entre les propos des femmes et ceux des hommes dans cette section. Notre intention ici est de se familiariser avec le milieu de travail et le contexte syndical, sans égard au genre.

Les professionnel.le.s de l'éducation travaillent au sein de différentes commissions scolaires du Québec. Toutefois, les membres du Bureau exécutif de Résilience n'interviennent pas dans les commissions scolaires : « *jamais* » (Femme F01).

Les commissions scolaires, ça c'est le niveau des syndicats locaux. [Femme F01]

Les présidences de syndicats locaux affiliés à Résilience représentent les membres auprès des différentes commissions scolaires du Québec, mais le Bureau exécutif travaille avec, par exemple, la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ)⁹⁵, la Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ), le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) en plus de côtoyer de près le ministre de l'Éducation⁹⁶.

On va intervenir à la Fédération des commissions scolaires, la Fédération des comités de parents, le Ministère de l'éducation, les députés [...] pour chacun des partis ceux qui s'intéressent aux questions de l'éducation, [...] au Conseil supérieur de l'éducation. [Femme F01]

On fait des représentations directes au ministre de l'éducation. Le seul qu'on ne se rend pas c'est le premier ministre⁹⁷. Ça on est sûr que c'est une porte qui n'est pas ouverte pour nous autres. Ça c'est ouvert pour Louise Chabot⁹⁸, mais ce n'est pas ouvert pour nous autres. [Homme F02]

Ceci étant dit, le Bureau exécutif de Résilience n'a pas de relations directes avec les commissions scolaires contrairement aux présidences de syndicats locaux. De cette manière, nous avons voulu en apprendre davantage sur les activités de la fédération : les dossiers prioritaires, les négociations et les principales revendications syndicales ainsi que les défis auxquels elle est confrontée. Les informations que nous avons recueillies nous ont permis de mieux connaître, du point de vue des participant.e.s, le milieu de travail et le contexte syndical.

Pour ce qui est des dossiers prioritaires, les données suggèrent que tou.te.s les membres du Bureau exécutif accordent de l'importance au développement du dossier de l'action professionnelle : « *c'est un dossier qui a*

⁹⁵ Conformément à l'adoption du projet de loi no 40, la FCSQ est devenue la Fédération des centres de services scolaires du Québec le 15 juin 2020.

⁹⁶ Au moment des entretiens en 2015, le Ministre québécois de l'Éducation était François Blais.

⁹⁷ Au moment des entretiens en 2015, le Premier ministre du Québec était Philippe Couillard (libéral).

⁹⁸ Au moment des entretiens en 2015, Louise Chabot était présidente de la CSQ.

vraiment pris son envol au début de notre mandat » (Homme F04). L'action professionnelle - volet qui semble prioritaire - vise essentiellement à mieux connaître les différentes professions des membres de Résilience :

Je pense que l'action professionnelle (rires), c'est une bonne façon de se rapprocher des membres. Parce que c'est le travail des membres. S'intéresser à leur travail. [Femme F01]

Selon leurs professions, ils ont des réalités très différentes et souvent on les connaît pas tant que ça ces professions-là et si on veut vraiment travailler au niveau de la reconnaissance de nos professions au niveau, qu'il y a des conditions de travail adéquates, il faut mieux connaître leur travail. [Femme F03]

En ce qui a trait aux négociations, rappelons-nous que les entretiens se sont déroulés lors des négociations du secteur public de 2015. Ce contexte est particulier puisqu'il change et alourdit le travail des membres du Bureau exécutif. Les quatre participant.e.s (100 %) en parlent. Voici des exemples de changements apportés par les négociations :

Là, disons que la négo, on met beaucoup de temps-là [...] ces temps-ci je ne sais pas combien d'heures on y met là par semaine, mais disons que c'est pas mal là euh parce qu'il y a informer nos syndicats, mais il y a participer aussi à l'intérieur de tout le front commun, la CSQ, fait que il y a ben des niveaux de participation. [Femme F01]

Cette année ben là on est en blitz de négo là, fait que là là c'est comme y'a comme pu d'horaire, il faut gérer là quasiment la journée près l'heure de la rencontre, on est toujours à la dernière seconde... il faut se virer sur un 10 cent... fait que c'est très différent. [Femme F03]

C'est sûr les instances qui se sont multipliées donc ça ça veut dire préparation de nos dossiers, présentation en instance, on a des instances de négociation qui s'ajoutent aux 12 jours d'instances régulières alors ça c'est sûr que ça demande du temps de préparation des dossiers alors donc tout ce qui touche à la mobilisation. Y'a eu tout un travail fait avec nos partenaires du réseau de l'éducation, fédération des syndicats, de l'enseignement, fédération du personnel du soutien scolaire aussi. [Homme F04]

Ensuite, outre le maintien des « *acquis actuels* » (Homme F04), les données recueillies auprès des répondant.e.s du Bureau exécutif suggèrent que le cahier de revendications syndicales comprenait, entre autres, des demandes concernant la reconnaissance de la scolarité comme la prime supplémentaire pour le diplôme de maîtrise et de doctorat, une meilleure reconnaissance de la tâche du personnel professionnel, l'ajout de ressources professionnelles, des montants alloués pour le perfectionnement ainsi que le paiement du temps et des frais lors des déplacements. Tout au long des négociations, c'étaient leurs grandes requêtes.

L'échange sur ces principales revendications syndicales a fait surgir, dans les propos des participant.e.s, l'enjeu entourant la décentralisation - en faveur de l'établissement - vers les écoles. Deux des quatre répondant.e.s (50 %) évoquent « *l'éventuelle réforme* » (Homme F04) sur la gouvernance scolaire. Ce possible changement amène un risque de « *déprofessionnalisation* » (Femme F01) et de « *technicisation* » (Femme F01) chez les professionnel.le.s :

Il y a un risque de décentralisation qui s'en vient avec le nouveau projet de loi là sur la gouvernance décentralisation et le danger tsé dans le moment nous autres là on veut que nos professionnels restent centralisés, la centralisation pour nous là c'est fondamental. [Femme F 01]

La répondante F01 explique comment la centralisation est importante pour le personnel professionnel afin d'assurer leur « *autonomie* » et leur « *jugement professionnel* ».

La centralisation des équipes là imaginons-là que dans une commission scolaire là que tous les professionnels là... psychologues, orthophonistes, psychoéducateurs, CP [Conseiller.ère.s pédagogiques] tout ça relève du central et là ils sont déployés dans les écoles pour travailler, mais leur boss est au central, il assure une cohérence, il favorise le travail d'équipe euh il y a des échanges d'outils, de savoir-faire, de mentorat, de tout ce qu'on voudra versus je suis dans 4 écoles, j'ai 4 petits boss qui veulent absolument m'avoir le lundi, le mardi, le jeudi pis tout ça pis si j'appelle un parent de l'école du lundi quand je suis le jeudi... non non non, pas le droit de perfectionnement parce que là c'est la journée du jeudi pis là... tsé quand ils sont centralisés il y en a pas de ces problèmes-là. [Femme F01]

Finalement, le participant F04 ajoute quelques éléments - que nous ne pouvons pas passer sous silence - puisqu'ils nous permettent d'alimenter notre compréhension de la réalité du milieu de travail et du contexte syndical. Selon ce dernier, « *les coupures budgétaires* » (Homme F04) auraient pour effet de réduire les effectifs dans les commissions scolaires et cela viendrait créer une plus grande charge de travail pour les professionnel.le.s de l'éducation. Ce même répondant évoque aussi le fait que certaines directions d'école ont tendance à empiéter sur « *l'autonomie professionnelle* » (Homme F04) des professionnel.le.s comme, par exemple, de cibler « *les clientèles prioritaires* » (Homme F04) auprès desquelles ils.elles doivent intervenir. Le dernier point qu'il aborde concerne « *les services directs à l'élève* » (Homme F04) qui sont « *de plus en plus touchés* » (Homme F04) par les coupures et, plus particulièrement, la profession d'AVSEC. Il indique que c'est un corps d'emplois « *en perdition* » (Homme F04) qui subit « *des attaques régulières* » (Homme F04).

En ce qui concerne les défis auxquels la fédération est confrontée, tou.te.s les répondant.e.s (100 %) ont fait référence à la légitimité des syndicats : « *c'est l'institution syndicale qui est remise en question [...] il y a comme quelque chose de péjoratif là associé à l'institution syndicale* » (Femme F01). Par rapport à cela, les deux hommes ajoutent :

Le plus grand défi... je dirais que c'est de ne pas perdre espoir dans ce que c'est un syndicat. Continuer à croire que ça a sa raison d'être. Pis de ne pas laisser gagner les individus au détriment du collectif. [Homme F02]

Le monde syndical c'est un monde collectif et ses membres fonctionnent de façon beaucoup plus individuelle. [Homme F04]

L'un des deux autres aspects mentionnés est « *le gouvernement* » (Femme F03). Pour la répondante F03, cela est difficile et exige de négocier avec « *le législateur* » puisqu'il « *peut n'importe quand mettre la clé pis dire c'est fini* ».

C'est exigeant pis parce que c'est toujours que si ça finit par un décret on a mobilisé nos troupes, nos gens se sont mobilisés quand même beaucoup plus que jamais, mais si ça finit par un décret ou si ça finit par... avec un décret avec rien d'intéressant mais après ça ça nous prend des années à remonter ça parce que là les gens perdent confiance au syndicat. [Femme F03]

Le second défi est que Résilience doit « *développer un syndicalisme [...] qui va tenir compte de la réalité des femmes dans le monde du travail, on ne peut pas passer à côté du fait que notre membership est féminin* » (Homme F04). Pour ce répondant, la fédération doit s'ajuster à ses membres, lesquels sont actuellement majoritairement des femmes d'autant plus que « *les nouveaux membres* » (Homme F04) sont également des femmes.

Finalement, la totalité du Bureau exécutif (100 %) a signifié que « *la situation financière n'est pas facile* » (Homme F04) à la fédération. Cela les oblige à modifier leurs statuts, leurs mandats, leurs actions et à repenser leurs priorités. Autrement dit, la fédération a « *de sérieux problèmes* » (Femme F01). Elle doit veiller à « *réduire les dépenses* » (Femme F01).

Oui, on a vécu un problème financier là, on le vit présentement donc euh là il faut faire plus avec moins (rires) tsé fait que euh ça ça demande de revoir beaucoup nos façons de faire là. [Femme F01]

En 2012, on est passé de 3 à 4 parce qu'il y avait de la job pour 4 personnes (rires). Pis on avait les moyens financiers de le faire. Là on a comme pu les moyens financiers de rester à 4 fait que là on descend à 3. [Homme F02]

On va revenir à 3, ben c'est la proposition qu'on va faire et que probablement qui va être adoptée là...il faut qu'on règle notre problème budgétaire. [Femme F03]

La « *dormance* » (Homme F02) de certains comités statutaires en raison d'un « *petit problème financier* » (Homme F02) est également mentionné par les membres du Bureau exécutif de la fédération. La répondante F01 apporte la précision suivante au sujet du comité et du réseau de la condition des femmes :

Le comité pis les réseaux ne se tiennent pas cette année, essentiellement pour des raisons budgétaires. [Femme F01]

Faire le point sur le milieu de travail et le contexte syndical nous a permis d'enrichir notre compréhension de la situation dans laquelle se trouvait les membres du Bureau exécutif de Résilience au moment des entretiens. Il s'agit en quelque sorte de la toile de fond de la thèse.

5.1.2 Profil des répondant.e.s

En novembre 2015, nous avons rencontré les quatre membres du Bureau exécutif de Résilience. Nous avons interrogé, rappelons-le, deux femmes et deux hommes. Tout au long des entretiens, nous avons recueilli des données afin de dresser leur profil, ce qui nous a permis de mieux répondre à notre question de recherche. Les tableaux qui suivent présentent distinctement les caractéristiques personnelles, les caractéristiques professionnelles, le parcours syndical ainsi que l'implication bénévole des répondant.e.s.

L'exploration détaillée des caractéristiques personnelles des participant.e.s permettra de bien saisir les distinctions (âge, nombre d'enfant de moins de 18 ans et situation familiale) entre les femmes et les hommes. Ces caractéristiques sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Caractéristiques personnelles des répondant.e.s

	Femmes (N = 2)	Hommes (N = 2)
Âge		
35 ans et moins		
36-45		
46-55	2	
56 et plus		2
Nombre d'enfants (<18 ans)		
Oui		
Non	2	2
Situation familiale		
Célibataire		
Marié.e	1	
En couple		2
Non indiqué	1	

Au moment des entretiens, les deux femmes étaient âgées respectivement de 50 et 55 ans tandis que les deux hommes étaient âgés de 58 ans et de 59 ans. De cette manière, il n'y avait aucune femme et aucun homme de 50 ans et moins. Bien que les deux participantes aient affirmé avoir chacune trois enfants, ces dernières ont précisé qu'ils étaient rendus « *grands* » (Femmes F01 et F03). La répondante F01 précise toutefois qu'il y en a « *encore 2 à la maison (rires)* ». Les hommes ont fait aussi la mention que leurs enfants n'étaient plus jeunes. Il n'y avait donc aucune femme et aucun homme avec des enfants d'âge scolaire, c'est-à-dire de moins de 18 ans⁹⁹. Au niveau de la situation familiale, les données suggèrent qu'une femme était mariée tandis que l'autre n'a pas précisé son état matrimonial. Cependant, elle a mentionné avoir élevée « *toute seule* » (Femme F01) ses enfants. Les deux hommes étaient quant à eux en couple lors de leur interview.

Tableau 15 : Caractéristiques professionnelles des répondant.e.s

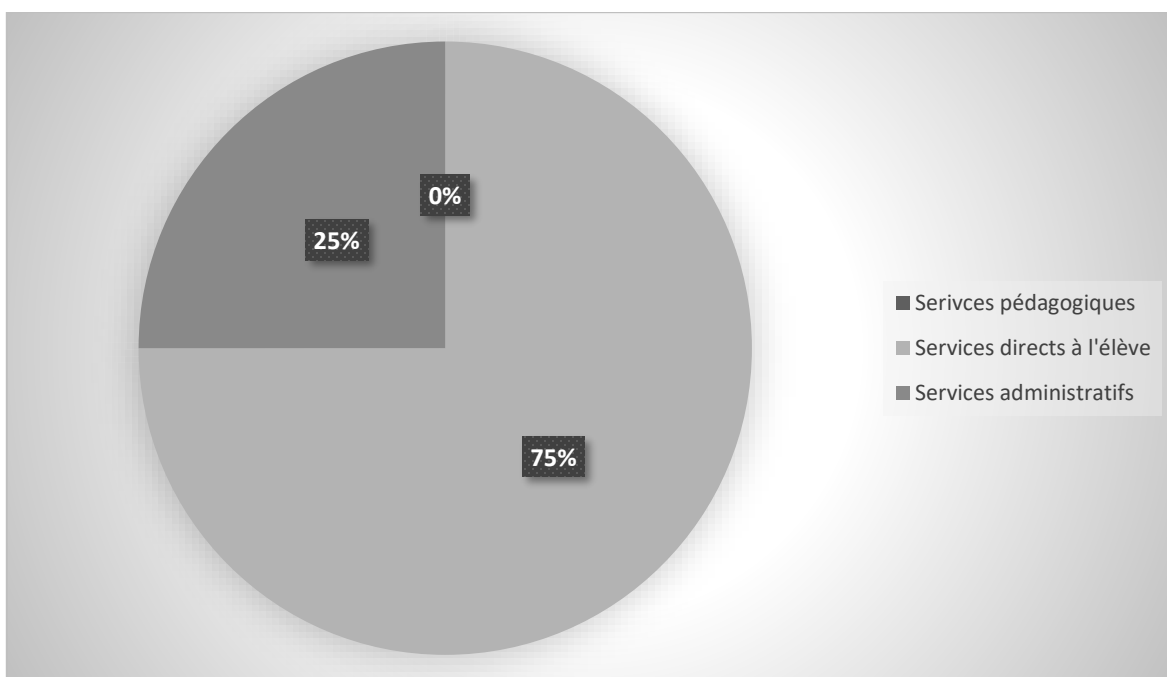
	Femmes (N = 2)	Hommes (N = 2)
Diplôme universitaire		
Oui	2	2
Non		
Profession		
Animateur.trice à la vie spirituelle et à l'engagement communautaire		1
Conseiller.ère en formation scolaire	1	
Orthophoniste	1	
Analyste en informatique		1

⁹⁹ Le code civil du Québec (CCQ) reconnaît la majorité à 18 ans. Autrement dit, la majorité est atteinte à 18 ans de sorte que la personne peut exercer ses droits civils et elle n'est plus sous l'autorité de ses parents à ce moment.

Le tableau, ci-dessus, présente les caractéristiques professionnelles des répondant.e.s. Les femmes et les hommes ont un profil semblable. Ils.elles. détiennent tou.te.s un diplôme universitaire de premier cycle. Lors de leur élection au Bureau exécutif de la fédération, les participant.e.s, comme nous l'avons mentionné précédemment dans la thèse, arrêtent d'exercer leur emploi comme professionnel.le.s de l'éducation à la commission scolaire et deviennent des employé.e.s permanent.e.s de Résilience. C'est pour cette raison que, contrairement aux présidences de syndicats locaux, nous n'avons pas cherché à connaître la durée de l'emploi à la commission scolaire et que nous nous sommes seulement contentés d'être au courant de leur ancienne profession. À ce sujet, les données sont très variées puisque les répondant.e.s ont tou.te.s eu des professions différentes : analyse en information et animateur à la vie spirituelle et à l'engagement communautaire pour les hommes, conseillère en formation scolaire et orthophoniste pour les femmes.

Rappelons-nous que Résilience regroupe du personnel autour de trois grandes catégories de professions : services pédagogiques, services directs à l'élève et services administratifs. La catégorie de personnel la plus représentée chez les participant.e.s du Bureau exécutif, autant chez les femmes que chez les hommes, est au niveau des services directs à l'élève. La majorité des répondant.e.s, soit 75 % (2 femmes et 1 homme) ont exercé, avant leur élection à la fédération, une profession dans les services directs à l'élève. Il y avait seulement un homme (25 %) qui était employé dans les services administratifs.

Figure 10 : Catégories des professions anciennement exercées par les répondant.e.s dans les commissions scolaires



En plus de nous être intéressés aux caractéristiques personnelles et professionnelles des membres du Bureau exécutif, nous avons porté une attention particulière au parcours syndical (fonctions syndicales déjà occupées, participation aux comités et réseaux syndicaux ainsi que durée du mandat au Bureau exécutif) en considérant que celui-ci serait probablement plus complexe que les présidences de syndicats locaux.

Les données suggèrent que tou.te.s les répondant.e.s (100 %) ont déjà rempli au moins une autre fonction syndicale avant d'accéder au Bureau exécutif. Les femmes comme les hommes, ont tou.te.s déjà été président.e d'un syndicat local affilié à Résilience. L'une des répondantes précise que « *c'est le parcours normal* » (Femme F01) en ce sens qu'il faut avoir été « *impliqué dans son syndicat local avant parce que c'est ça le bassin pour venir à la fédé* » (Femme F01). Un seul répondant masculin (25 %) a mentionné avoir déjà occupé des fonctions au sein d'autres organisations syndicales.

La participation aux comités et réseaux syndicaux est un bon indicateur de l'implication à la vie syndicale de sorte que nous avons recueilli des données auprès des participant.e.s pour saisir leur implication - présente ou passé - au sein de ces espaces d'engagement, soit au niveau de la fédération syndicale (Résilience) ou de la centrale syndicale (CSQ). Nos données suggèrent que les deux femmes (100 %) et les deux hommes (100 %) participent ou ont déjà participé à la vie syndicale par le biais de comités et/ou de réseaux syndicaux.

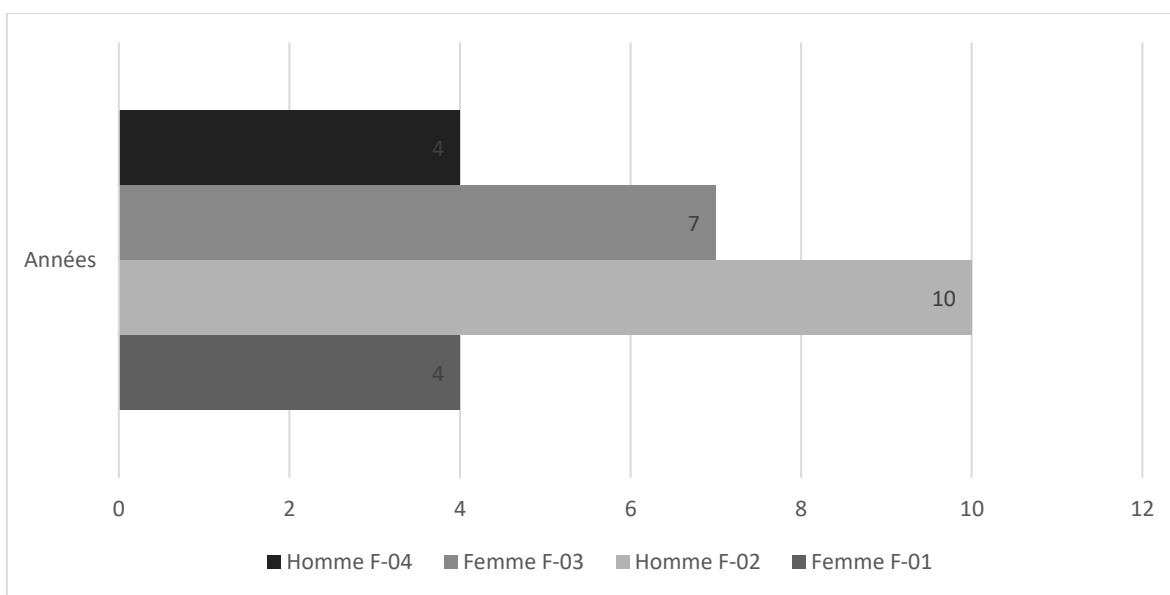
La durée du mandat au Bureau exécutif est le dernier élément du parcours syndical sur lequel nous nous sommes penchés. Nous voulions savoir depuis combien de temps ils.elles exerçaient des fonctions au sein de la fédération. Les données suggèrent qu'il n'existe pas de « *maximum de mandats* » (Femme F03) pour les membres élu.e.s au niveau de cette instance syndicale. Autrement dit, il n'y a pas de limite ou de nombre maximal de mandats. Normalement, les élections des membres du Bureau exécutif se déroulent, tous les trois ans, lors du Congrès de la fédération puisqu'il s'agit d'un Congrès triennal. Cependant et comme nous l'avons précisé précédemment dans la thèse, les membres en place, au moment des entretiens, ont été élu.e.s pour un mandat de quatre ans : 2012 à 2016. Cela était « *exceptionnel* » (Femme F03).

Par ailleurs, les données sous-entendent que la répondante F01 a remporté sa première élection au Bureau exécutif en 2012 lors du 15^e Congrès de Résilience. Elle était dans son premier mandat lorsque nous l'avons interviewée en 2015. Quant à la répondante F03, elle a été élue à la fédération, pour la première fois, au 14^e Congrès de Résilience en 2009¹⁰⁰. Lors de notre entretien en 2015, elle était dans son second mandat à la

¹⁰⁰ Elle a occupé son poste jusqu'au 15^e Congrès de Résilience qui s'est déroulé en mai 2012. Ensuite, elle a été élue à un autre poste à la fédération jusqu'en 2016. Par souci de confidentialité, nous ne mentionnons pas les postes.

fédération. Si nous regardons distinctement les données des hommes, le participant F02 affirme avoir été élu à la fédération pour la première fois au 13^e Congrès de Résilience en 2006. Il a été réélu au même poste en 2009 au 14^e Congrès ainsi qu'en 2012 lors du 15^e Congrès. Autrement dit, il était dans son troisième mandat comme membre du Bureau exécutif de la fédération au moment de l'entretien en 2015. Le participant F04 a pour sa part été élu pour la première fois au 15^e Congrès de Résilience en 2012. Il était donc dans son premier mandat à la fédération lorsqu'il a été interviewé. La figure ci-dessous permet de résumer la durée du mandat à la fédération des membres du Bureau exécutif.

Figure 11 : Expérience à la fédération



Pour reprendre en mots la figure ci-haut, la répondante F01 cumule 4 ans d'expérience tandis que la répondante F03 en cumule 7. Chez les hommes, le participant F02 a 10 ans d'expérience et nous en comptons 4 pour l'autre répondant. Nous précisons que, lors des entretiens en novembre 2015, les participant.e.s étaient en cours de mandat. La fin de ce dernier se terminait lors du 16^e Congrès de Résilience, lequel avait lieu en 2016¹⁰¹. Autrement dit, les participant.e.s n'avaient pas tout à fait complété leur mandat de quatre ans au sein du Bureau exécutif de la fédération, c'est-à-dire pour lequel ils.elles avaient été élu.e.s en 2012. Nous avons toutefois pris en compte la durée totale du mandat dans notre calcul.

¹⁰¹ Le 16^e Congrès de Résilience s'est déroulé du 25 au 7 mai 2016. Les deux femmes ont été réélues.

L'implication bénévole permet de dresser un profil plus complet des membres du Bureau exécutif et c'est pour cette raison que nous avons recueilli des données à ce sujet. Parmi nos quatre répondant.e.s, deux d'entre eux.elles (1 femme et 1 homme) avaient déjà fait ou faisaient, au moment des interviews, du bénévolat au sein de leur communauté. La femme précise qu'elle n'a pas maintenu son bénévolat lors de son arrivée à la fédération en raison d'un manque de temps et surtout car elle a « *vraiment focalisée sur l'aspect syndical* » (Femme F03). L'homme maintenait une participation bénévole quoique moins active, car ses heures étaient « *dévolues ailleurs* » (Homme F04).

Avant d'aborder les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que l'exercice du leadership syndical selon le point de vue de ces quatre participant.e.s de la fédération, il nous apparaissait judicieux d'aborder le profil des répondant.e.s. Ces données dévoilent un panorama large des participant.e.s et elles permettront de répondre, plus judicieusement, à notre question de recherche. Nous estimons que les données évoquées jusqu'ici (caractéristiques personnelles et professionnelles, parcours syndical et implication bénévole) peuvent avoir une incidence sur leur perception du leadership syndical.

5.1.3 Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical

Cette section identifie le point de vue des participant.e.s de la fédération quant aux obstacles auxquels les femmes et les hommes sont confronté.e.s lorsqu'ils.elles tentent d'accéder au leadership syndical et de maintenir cet engagement. La présentation des principaux résultats obtenus quant aux obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical permettra, ultimement, de vérifier d'une part, s'il apparaît des différences significatives entre la perception des femmes et des hommes au niveau national et, d'autre part, de comparer ces perceptions avec le niveau local.

Nous avons conservé le même canevas d'écriture que la présentation des obstacles rapportés par les présidences locales. Dans l'intérêt de mieux distinguer les propos des femmes et des hommes, nous abordons d'abord les données recueillies chez les participantes et, ensuite, celles obtenues chez les participants.

Au point 4.1.3, nous avons exposé les perceptions des présidences locales quant aux obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical. Étant donné que nous désirons apporter, en plus d'une réflexion sur les rapports de genre, une contribution multiniveau au leadership syndical, il convient maintenant de présenter la perception des obstacles selon les membres du Bureau exécutif de Résilience.

Les obstacles présentés, dans cette section, ne sont pas nécessairement ceux que les membres du Bureau exécutif de la fédération ont rencontrés dans leur parcours. En d'autres mots, les obstacles mentionnés relèvent davantage de la perception des répondant.e.s puisqu'ils.elles en ont parlé sans nécessairement y avoir été confrontés. Ces obstacles sont répertoriés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical

Obstacles	Femmes (N = 2)	Hommes (N = 2)
Culture masculine du syndicalisme	2	2
Responsabilités familiales et domestiques	2	2
Stéréotypes de genre	2	-
Appartenance envers la profession	1	-
Plafond de verre	-	1

Nous présentons, tour à tour, les données recueillies sur chacun de ces obstacles. La totalité des participantes (100 %) convient de la **culture masculine du syndicalisme**. Autrement dit, les deux répondantes (100 %) évoquent la culture masculine du syndicalisme dans leurs entretiens. Premièrement, elles font référence aux déplacements réguliers et au fait de devoir être flexibles car, bien des fois, elles ne retournent pas coucher à leur domicile :

Il faut être souple [...] parce que tsé on part à Québec 3-4 jours. [Femme F01]

Ce qui est très difficile quand t'as des enfants c'est pas l'implication syndicale c'est les dodos à l'extérieur (rires). [Femme F03]

Selon la répondante F01, les hommes ont moins de difficulté à gérer « *les affaires syndicales* » que les femmes :

Les affaires syndicales hen c'est je pars... tsé je pense à notre job là euh là on s'en va en négo là pis il faut être prête à 3-4-5 jours en ligne là pis c'est des affaires jusqu'à 7-8-10 heures le soir des fois 11 heures, minuit euh quand on négocie fait que tsé les femmes ont de la misère avec ça quand y'ont des enfants. Alors que les gars vont le faire plus facilement là. [Femme F01]

De toute évidence, ces façons de faire, propres à la culture masculine du syndicalisme, contreviennent aux responsabilités familiales des femmes selon les participantes.

Par ailleurs, la répondante F03 fait référence à un changement de lieu de travail : « *je savais que [...] je travaillerais à Montréal* ». Étant donné qu'elle habitait loin du siège social de la fédération, elle devait envisager un déménagement si elle était élue.

Cette même répondante parle également de l'horaire de travail. À la fédération, les membres du Bureau exécutif ont un calendrier fixe avec des dates d'instances prévues plusieurs mois à l'avance. Elle trouve cela difficile à gérer lors de « *situations d'urgence* » (Femme F03). Elle fait notamment référence à ses enfants ou à son conjoint lorsqu'ils doivent se rendre à l'hôpital et avoir son soutien. Dans un autre sens, bien qu'il y ait une cédule pour les instances syndicales qui peut être contraignante, elle parle de la variabilité de son horaire de travail en soutenant qu'elle a une « *grande latitude d'horaire* » (Femme F03) et qu'elle est « *complètement libre* » (Femme F03) de son temps de travail, et ce, même s'il y a « *des semaines qui sont plus calmes où je peux faire mon 35 heures pis la vie est belle, pis y'a des semaines où je peux faire 60 heures* » (Femme F03).

Le second obstacle que nous avons identifié est qu'il est difficile de jongler avec de jeunes enfants et une implication au leadership syndical, ce qui fait référence à la barrière **des responsabilités familiales et domestiques**. L'une d'elles indique qu'elle ne se serait pas impliquée au Bureau exécutif si ses enfants avaient été plus jeunes.

J'ai retardé...j'ai retardé certains intérêts pour laisser mes enfants grandir mais j'en suis consciente que ça m'a pas empêchée de faire ce que je voulais mais ça l'a modifié peut être à quel moment. [Femme F03]

La présence d'enfants en bas âge est un obstacle au leadership syndical. De cette manière, l'avancement en âge de ses enfants, comme nous le verrons au point 5.1.4, a été un levier pour cette dernière. Elle mentionne :

La fédé quand t'as des jeunes enfants c'est pas une job, c'est pas une job pour des papas ou des mamans de jeunes enfants je pense. [Femme F03]

Même si cette répondante fait remarquer que la prise de mandat au niveau de la fédération n'est pas réaliste pour les mères et les pères d'enfants en bas âge, elle est toutefois convaincue que « *c'est beaucoup pour des responsabilités familiales* » (Femme F03) que les femmes ne prennent pas de responsabilités syndicales.

Aussi, la répondante F03 précise que les femmes qui ont un emploi comme professionnelle de l'éducation ont, à son avis, tendance à sous-estimer l'impact des responsabilités familiales dans leur parcours syndical :

Il y a beaucoup de femmes tsé c'était quand même... mais souvent ils sont à la base, pour monter à la tête c'est une autre histoire-là mais c'était des femmes qui m'disaient c'est plus nécessaire ça, moi j'ai pas l'goût d'être dans ce comité de la condition des femmes, j'ai pas besoin de tout ça moi j'peux faire ce que ça m'tente, c'est pas parce que je suis une femme que j'peux pas l'faire et ce discours-là est porté par des femmes qui sont ben convaincues de ça pis qui réalisent pas que leurs responsabilités familiales, qui sont encore sur le dos des femmes, va à un moment donné les bloquer dans leurs intérêts, ben plus que les hommes, eux autres pour eux c'est tellement normal, c'est tellement systémique, c'est tellement normal qu'ils l'ont acheté pis qui pensent pas le problème [...] Je pense que parce que c'est des professionnels parce qu'ils ont étudié dans un...qu'ils ont un bon salaire, qu'ils ont étudié dans le domaine qu'ils voulaient, qui font un travail valorisant...ils ne le voient pas. [Femme F03]

La répondante F03 fait aussi état de la culpabilité des femmes lorsqu'elles s'impliquent syndicalement. Les femmes se sentiraient davantage coupables que les hommes de ne pas passer assez de temps avec leurs enfants et l'entourage viendrait accentuer ce sentiment.

Quand t'es une femme bien entendu parce que les hommes vont quand même les prendre ces postes de responsabilités là en se sentant moins coupables que les femmes de ne pas être tant que ça à la maison pour les enfants là, les femmes auront plus avoir tendance à se sentir coupables pis à... même si le père est à la maison à se faire dire... pis on va s'le faire dire là... C'est qui qui garde tes enfants ? Il n'y a personne qui garde mes enfants, c'est leur père qui est avec eux là tsé mais non, quand mes enfants étaient jeunes je ne suis pas sûre...j'aurais pas fait ce pas là à ce moment-là. [Femme F03]

La répondante F01 indique quant à elle que ses enfants « *ont grandi* ». Au moment de l'entretien, elle avait donc « *pas mal moins* » de difficultés avec l'articulation travail-famille. Elle a d'ailleurs fait l'éducation de ses enfants toute seule : « j'ai 3 enfants là pis euhh je les ai élevés toute seule » (Femme F01). Il est possible de comprendre que cette répondante croit, tout comme la participante F03, que les jeunes enfants peuvent représenter un obstacle à l'accès et au maintien du leadership syndical, mais que le vieillissement de ceux-ci peut être, au contraire, un levier. Nous y reviendrons au point 5.1.4.

Tout comme la répondante F03, elle affirme que la culpabilité est surtout l'affaire des femmes :

La conciliation travail-famille ça demeure un problème. Même si ça diminue là, je pense que ça demeure un frein. Pis les femmes se sentent ben coupables là. [Femme F01]

Finalement, la participante F03 mentionne, en réfléchissant à son avenir à la fédération, l'importance de son rôle de grand-mère dans sa vie :

[...] mes enfants vont avoir des enfants fait que de jouer à la grand-mère. [Femme F03]

Il est intéressant de voir que le rôle de grand-mère prend une place importante dans le parcours de cette répondante puisque celle-ci aborde le passage à la retraite comme une période lui permettant de pouvoir s'occuper de ses petits-enfants. Ainsi, les petits-enfants sont l'une des raisons pour laquelle elle se projette vers la retraite. Nous constatons donc que l'arrivée de ses propres enfants représentait un obstacle au leadership syndical et que l'arrivée de ses petits-enfants représente une porte de sortie. Aucun homme ne fait mention de cela.

Le troisième obstacle que nous avons répertorié chez les deux femmes (100 %) sont les **stéréotypes de genre** et, plus particulièrement, celui du manque de confiance. Ce dernier est présent dans le discours des deux répondantes qui soulèvent l'obstacle des stéréotypes de genre. L'une des deux répondantes a précisé qu'être élue à la fédération c'est « *un peu insécurisant* » (Femme F03). Elle précise :

La présidence je restais dans le connu, je restais au niveau local, de l'application de convention collective, du patronal syndical puis tout ça, fait que c'était connu mais m'en venir à la fédé je savais que c'est beaucoup plus politique. [Femme F03]

Selon cette même répondante, le sentiment d'insécurité par rapport à de nouvelles fonctions est davantage un problème féminin :

Les femmes avant de monter on veut être sûre d'être capable, on a besoin de se le faire dire, on a besoin de se faire dire aille tu serais bonne, on a besoin de ça et on a besoin de sentir qu'on a assez d'armes pour être capable de faire correctement notre travail alors que les hommes ils s'en foutent que... que quelqu'un leur dise ou non qu'ils seraient bons là-dedans, ça leur tente, ça leur tente pis s'ils savent pas j'apprendrai sur le tas pis c'est ben correct, fait qu'ils vont foncer, ils vont foncer beaucoup plus. [Femme F03]

Quant à la répondante F01, elle soutient que « *les femmes ont besoin d'être formées avant d'occuper des postes* » (Femme F01) d'autant plus que selon elle, « *quand il y a des affaires électives là les gars se pointent plus que les filles [...] j'ai tendance à croire que ça va avoir les... la confiance* » (Femme F01). Par rapport à

l'aspect politique, nous verrons, lorsque nous aborderons le déroulement des élections (point 5.1.4), que les femmes, selon la répondante F03, n'apprécient pas d'avoir d'opposition masculine lors des élections. L'inconfort et la peur de l'échec face à une candidature masculine peuvent également se traduire par un manque de confiance en soi.

Finalement, le dernier obstacle rapporté chez les femmes est l'**appartenance envers la profession**. Une seule femme parmi les deux rencontrées au niveau du Bureau exécutif (50 %) fait état de sa tristesse relative à l'arrêt de sa profession pour pouvoir être élue à la fédération.

Je devais lâcher [sa profession] complètement, ça c'était difficile pour moi à prendre comme décision. [Femme F03]

Comme nous l'avons mentionné précédemment dans la thèse, les membres du Bureau exécutif doivent arrêter d'exercer leur travail comme professionnel.le de l'éducation du Québec lorsqu'ils.elles sont élu.e.s à la fédération.

Du côté des hommes, les deux participants (100 %) font référence à la **culture masculine du syndicalisme**. Le répondant F02 mentionne la grande distance entre son domicile et le siège social de la fédération :

Moi c'est 800 kilomètres, fait que je savais ce que ça impliquait m'en venir ici à la fédé.
[Homme F02]

Pendant plusieurs années, il a pris le train à toutes les semaines : « *embarque sur le train le vendredi et redébarque le mardi matin. J'ai fait ça 3 ans* » (Homme F02).

Par ailleurs, les deux hommes évoquent leur horaire de travail - du nombre élevé d'heures - ce qui dénote une culture masculine du syndicalisme. Le répondant F04 parle de son horaire de travail qui n'est « *jamais en bas de 40 heures* » tandis que le participant F02 affirme : « *50 heures ça fait la job (rires)* ».

Toujours en lien avec la culture masculine du syndicalisme, le répondant F04 mentionne : « *y'a une façon d'organiser nos façons de faire en fonction de nos membres [...] et nos membres sont des femmes* ». Cette

citation évoque bien le fait que la culture organisationnelle des syndicats ne tient pas - ou très peu- compte des femmes.

Les deux hommes (100%) reconnaissent aussi la présence de l'obstacle **des responsabilités familiales et domestiques**. En parlant de son implication à la fédération, l'un d'eux affirme : « *j'ai attendu d'être prêt... que ma famille soit prête pour le faire mais je l'aurais probablement fait avant si ça n'aurait pas été ça* » (Homme F02). Il précise :

Ça m'a pris 20 quelques années avant de me décider à m'en venir à la fédé. Pas parce que ça ne m'intéressait pas avant, mais c'est juste que la situation n'a pas fait en sorte que j'étais capable de le faire. [Homme F02]

Les responsabilités familiales et domestiques ont eu un impact dans son parcours, mais il reconnaît que cet obstacle est aussi nuisible pour les femmes désirant exercer un leadership syndical :

C'est un changement de mentalité social que ça va prendre un moment donné. Il va falloir que les gars prennent conscience qu'eux autres aussi sont responsables des enfants qui mettent sur la terre pis qu'il faut qui s'en occupent eux autres aussi. Pis ça va prendre une couple de siècles peut-être avant que cela se produise. [Homme F02]

L'autre répondant avait, dans le passé, privilégié sa « *conjointe et l'éventualité d'avoir des enfants* » (Homme F04) au détriment d'une implication syndicale. Lorsqu'il a eu l'opportunité d'accéder à la fédération, il affirme :

Si mes enfants avaient été jeunes encore, j'aurais encore probablement fait ce choix-là, pour moi le rôle du papa est un rôle important. [Homme F04]

Cet homme a toutefois mentionné que son engagement au Bureau exécutif a causé la « *séparation* » (Homme F04) de son couple. La mère de ses enfants - sa conjointe de l'époque - ne voulait pas avoir un « *conjoint absent ou fantôme* » (Homme F04). Les données suggèrent donc que son élection à la fédération a eu « *des effets sur la famille* » (Homme F04) et que cela a nécessité « *une réorganisation familiale* » (Homme F04).

Finalement, le **plafond de verre** est un obstacle évoqué par un homme (50 %). Autrement dit, le fait qu'il y a « *plus d'hommes en situation d'autorité que de femmes* » (Homme F02) serait, selon ce dernier, un obstacle rencontré par les femmes : « *c'est encore systémique tsé, il y a eu beaucoup d'avancées qui ont été faites, mais c'est encore très très très intégré dans le système* » (Homme F02). Il précise :

[...] vous vous battez contre un système qui est organisé depuis qu'on marche à deux pattes quasiment là. [Homme F02]

Nous avons mis en relief les obstacles recueillis quant à l'accès et au maintien du leadership syndical selon le point de vue des membres du Bureau exécutif. Il s'agit de la culture masculine du syndicalisme, des responsabilités familiales et domestiques, des stéréotypes de genre, de l'appartenance envers la profession et du plafond de verre. Il convient maintenant de répertorier les perceptions quant aux leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical.

5.1.4 Leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical

Cette section identifie le point de vue des participant.e.s de la fédération quant aux leviers qui soutiennent les femmes et les hommes lorsqu'ils.elles tentent d'accéder au leadership syndical et de maintenir cet engagement. La présentation des principaux résultats obtenus par rapport aux leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical permet de vérifier, lors de l'analyse des données au chapitre 6, s'il apparaît des différences significatives entre la perception des femmes et des hommes au niveau national et, ultimement, de façon comparative avec les présidences de syndicats locaux.

Nous avons conservé le même canevas d'écriture que la présentation des leviers rapportés par les présidences locales. Dans l'intérêt de mieux distinguer les propos des femmes et des hommes, nous abordons d'abord les données recueillies chez les participantes et, ensuite, celles obtenues chez les participants.

5.1.4.1 Leviers à l'éveil syndical

Tout comme pour les présidences des syndicats affiliés, nous avons cherché à comprendre d'où provenait l'intérêt envers le syndicalisme chez les membres du Bureau exécutif de la fédération. Les données suggèrent que l'éveil syndical peut se rattacher, en même temps, à plus d'un levier. Lors du dépouillement des données relevant des membres du Bureau exécutif, nous avons répertorié deux leviers à l'éveil syndical, lesquels sont présents dans le tableau ci-dessous.

Tableau 17 : Leviers à l'éveil syndical

Leviers	Femmes (N = 2)	Hommes (N = 2)
Influence des injustices vécues en milieu de travail	2	1
Influence de la famille	1	-

Les deux femmes interviewées (100 %) affirment avoir développé un intérêt pour le syndicalisme en raison des **injustices vécues en milieu de travail**. L'une d'elle a découvert le syndicalisme en raison d'une fusion de commissions scolaires : « *j'ai été interpellée parce que j'ai été touchée directement* » (Femme F01). Dans le cadre de cette fusion, elle a dû changer de commission scolaire et c'est à ce moment qu'elle a appelé son syndicat et posé « *plein de questions* » (Femme F01) puisqu'elle avait un « *problème* » (Femme F01). La répondante F03 mentionne également un lien avec son travail. Quand elle a commencé à travailler dans le milieu scolaire dans les années 80, elle s'est « *cognée le nez* » (Femme F03) sur des patrons rigides et à cet instant précis, elle a réalisé l'importance du syndicalisme. Cette même femme affirme toutefois avoir initialement entendu parler du syndicalisme par le biais de sa mère - impliquée syndicalement à l'époque - et elle trouvait ça « *super intéressant* » (Femme F03). Il se dessine donc une influence provenant de la **famille** chez cette femme.

Du côté des hommes, les deux affirment ne pas avoir été influencés par la **famille**. L'un des deux hommes mentionne qu'il ne vient pas « *d'une famille de syndicalistes* » (Homme F02) tandis que l'autre précise : « *je suis le mouton noir de ma famille là-dessus* » (Homme F04) puisque « *l'entrepreneuriat* » (Homme F04) est davantage mis à l'avant plan chez lui. Sans rattacher cela à la famille, le participant F04 associe le développement de son intérêt envers le syndicalisme à l'adolescence ou « *certaines valeurs ont pris une importance particulière* » dans sa vie comme la « *justice* », la « *liberté* » et « *le développement de l'autonomie* ».

Il parle également du fait qu'il a toujours eu « *un caractère de cochon* » (Homme F04). Il se concevait avec l'adjectif « *baveux* » (Homme F04) de sorte que lorsqu'il a commencé à être salarié, il était régulièrement en confrontation avec les exigences données par l'employeur. Il mentionne avoir développé une mentalité et une attitude ou « *la confrontation n'était pas un problème* » (Homme F04). De cette façon, « *le monde syndical était un monde intéressant* » (Homme F04) car il lui permettait de défendre les valeurs qui lui « *tenaient tant à cœur* » (Homme F04). Pour le répondant F02, l'influence vient davantage des **injustices vécues au travail** : « *c'est quand j'ai commencé à travailler que j'ai pris conscience* » (Homme F02). C'est un « *cas* » (Homme F02) qui lui est arrivé au début de sa profession et il a dû commencer « *à ouvrir la convention collective* » (Homme F02) pour régler le problème.

5.1.4.2 Facilitants au leadership syndical

Après s'être penché sur les leviers qui poussent les femmes et les hommes à s'intéresser au syndicalisme (influence des injustices vécues en milieu de travail et influence de la famille), il convient de continuer sur les perceptions des répondant.e.s quant aux facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical. Une fois de plus, nous avons constaté, lors du dépouillement des données, que l'accès et le maintien du leadership syndical n'est pas toujours le résultat d'un facilitant isolé. Autrement dit, les dirigeant.e.s syndicaux font référence, dans leurs discours, à plusieurs facilitateurs qui, combinés ensemble, conduisent au leadership syndical et permettent de maintenir cet engagement. Les facilitateurs qui ont été recueillis dans les entretiens des répondant.e.s sont présentés dans le tableau ici-bas.

Tableau 18 : Facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical

Facilitants	Femmes (N = 2)	Hommes (N = 2)
Influence naturelle du nombre de femmes :	2	-
Influence syndicale :	2	1
Sollicitation syndicale	2	1
Stratégies syndicales genrées	2	-
Comités et réseaux syndicaux	2	-
Influence personnelle :	2	2
Expérience syndicale	2	1
Prise en charge de dossiers	1	1
Influence de la famille	2	2
Influence du féminisme	1	-

Les facilitants ne sont pas nécessairement ceux que les participant.e.s ont rencontré.e.s ou qu'ils.elles en ont fait l'expérience dans leur parcours. Autrement dit, les facilitants relèvent davantage de la perception générale des répondant.e.s puisqu'ils.elles peuvent en avoir parlé sans pour autant les avoir explorés.

D'entrée de jeu, les deux femmes rencontrées au niveau national (100 %) ont mentionné ne pas avoir eu d'opposition lors de leur élection pour le poste qu'elles occupaient respectivement au moment des entretiens en 2015. L'une des deux participantes précise toutefois, par rapport à l'une de ses élections passées au local, que les femmes n'aiment pas avoir de l'opposition masculine : « *si je me présente, est-ce que les gars vont se présenter contre moi ? On n'aime pas ça les filles* » (Femme F03).

Les deux femmes (100 %) mentionnent dans leur discours que l'augmentation du nombre de femmes au leadership syndical va se produire par la force des choses, naturellement et sans intervention. Il s'agit d'**une influence naturelle du nombre de femmes** puisque selon leurs dires, dans le milieu des professionnel.le.s de l'éducation, le nombre de femmes est en augmentation comparativement à celui des hommes.

Les gars-là, les gars, il y en a de moins en moins qui arrivent. Ceux qui sont là ils sont sur le bord de la retraite. OK. Fake euh inévitablement là il va y avoir une augmentation du nombre de femmes. Ça c'est statistiquement là. [Femme F01]

L'autre femme est plus ambiguë dans ses propos quoiqu'elle pense aussi que l'augmentation des femmes au leadership syndical se fera d'elle-même :

Au nombre qu'on est, à un moment donné ça va s'faire tout seul parce qu'il n'y en aura plus de gars pour prendre les postes de pouvoir (rires) parce que le nombre de femmes va être trop grand et que ça va s'faire par la force des choses mais c'est pas ça qui arrive, c'est pas nécessairement ça qui arrive. [Femme F03]

L'influence syndicale représente un facilitant pour les deux répondantes (100 %) puisqu'elles affirment avoir été **soutenues et encouragées** à s'impliquer au sein du Bureau exécutif de Résilience.

J'étais encouragée par plusieurs présidents du Conseil fédéral à me présenter. [Femme F01]

C'est vraiment que des gens sont venus me chercher, c'est vraiment que des gens, plus qu'une personne, m'ont posé la question pis m'ont encouragée à la faire. [Femme F03]

La participante F03 mentionne que les gens lui faisaient « *assez confiance* » puisqu'elle avait acquis « *une certaine crédibilité* » (Femme F03) auprès des membres de la fédération en raison de son expérience syndicale. Elle précise : « *j'avais quand même fait mes preuves [...] ma réputation était faite* » (Femme F03). Son expérience syndicale a fait en sorte qu'elle a reçu des encouragements des collègues. Toutefois, elle ajoute :

Moi, j'étais pas sûre d'être prête mais le monde autour disait est prête. [Femme F03]

Par ailleurs, l'augmentation du nombre de femmes dans les instances syndicales est, selon la participante F03, importante pour solliciter les membres féminins :

J'pense qu'une des affaires qui va changer la donne c'est qu'il ait plus de femmes dans les exécutifs euh pis quand il y a une femme à la présidence, ça va attirer d'autres femmes à venir, quand on commence à avoir plus de gars ça attire d'autres gars pis moi j'pense que c'est plus ça plus il va y avoir de femmes qui font s'impliquer qui vont devenir présidentes de leurs syndicats et plus y va avoir d'autres femmes qui vont prendre le risque de l'faire. [Femme F03]

Selon cette dernière, plus la présence féminine dans les instances syndicales sera forte, plus il y aura de femmes qui désireront accéder au leadership syndical. Autrement dit, les femmes attirent les femmes.

La répondante F01 indique que ce qui a motivé son implication au Bureau exécutif, en plus de la sollicitation syndicale, c'est qu'elle connaissait bien les « enjeux pour les professionnels » (Femme F01), qu'elle avait vécu « plusieurs négociations » (Femme F01) et qu'elle avait envie de « développer le dossier de l'action professionnelle » (Femme F01). Autrement dit, son **expérience syndicale** combinée à son goût de **développer le volet de l'action professionnelle** a été motivant pour cette dernière.

Les **stratégies syndicales genrées** et, plus précisément, les postes réservés pour les femmes, sont perçus pour la participation F01 comme une mesure favorisant la participation des femmes au sein des différents comités syndicaux : « [...] pas pour des postes politiques, mais pour des comités » (Femme F01). Selon cette dernière, l'inclusion de postes réservés outre que pour des comités syndicaux « [...] ça ne passerait pas (rires) » chez les membres (Femme F01).

Tsé si on est 3 à l'exécutif là, réserver un poste là là, ça devient délicat. [Femme F01]

Elle affirme également :

L'histoire des postes réservés euh j'y crois de moins en moins même si on va quand même le proposer (rires). [Femme F01]

La citation ci-dessus explique que les postes réservés pour les femmes au sein des comités syndicaux seront à nouveau inclus dans la mise à jour du Programme d'accès à l'égalité syndicale (PAÉS)¹⁰² de Résilience, mais que la répondante F01 croit très peu à cette mesure de redressement. Il est difficile d'expliquer que les postes réservés pour les femmes peuvent porter fruit alors que même ceux.celles qui proposent cette mesure ne croient pas aux bénéfices.

En continuant sur les stratégies syndicales genrées, les deux participantes au sein du Bureau exécutif (100 %) perçoivent le mentorat comme un facilitant au leadership syndical des femmes. Elles en ont d'ailleurs fait

¹⁰² Le PAÉS à la fédération a été adopté au Conseil fédéral de septembre 1994 et il n'a jamais été revu depuis. La fédération travaillait, au moment des entretiens, sur sa mise à jour. Le PAÉS de Résilience nous a été remis par les membres du comité de la condition des femmes de la fédération lors de la phase exploratoire de la recherche.

l'expérience dans leur parcours comme nous le verrons plus en détails lorsque nous discuterons des formations syndicales (point 5.1.5.2).

Les **comités et réseaux syndicaux** sont perçus comme un levier au leadership syndical des femmes pour les deux participantes rencontrées (100 %). Le comité des femmes et son réseau devraient être « *un espèce de de de pépinière de (rires) de filles qui s'impliqueraient après, qui deviendraient...qui prendraient des responsabilités syndicales* » (Femme F01). Les deux répondantes reconnaissent le rôle que devrait jouer le comité et son réseau sur l'engagement des femmes au leadership syndical, mais elles restent toutefois ambivalentes quant à leurs réelles retombées sur l'implication des femmes au leadership syndical :

Y'en a qui sont passées par là, pas beaucoup, mais il y en a. Mais encore là, je me suis posée la question... y seraient tu venues de toute façon ou y sont tu venues parce qu'elles étaient déjà impliquées. [Femme F01]

C'était comme une porte d'entrée, c'est une porte d'entrée pis là bon on s'disait c'est quoi finalement les retombées ? [...] Est-ce que finalement ces gens-là finissent par s'impliquer syndicalement ou finalement ils font juste avoir ben du fun. [Femme F03]

Les répercussions de l'implication des femmes au leadership syndical après la présence au comité et réseau de femmes sont donc floues selon les deux répondantes.

D'un autre côté, c'est « *enrichissant* » (Femme F01) pour les femmes car il y a « [...] *beaucoup beaucoup de formations, beaucoup de conférences, beaucoup de présentations* [...] » (Femme F01). Voici un exemple :

[...] des filles sont venues au réseau, y'ont aimé ça parce qu'il y avait de la formation, y'ont appris plus sur leur convention, sur leurs droits, sur le syndicalisme, sur plein d'affaires ben le fun, sur euh la santé, la prévention...toutes sortes d'affaires qui touchent les femmes. Y'ont aimé ça, y'ont trippé, y sont venues, y se sont faites des amies, y sont retournées chez elles pis y'étaient contentes d'être venues. [Femme F01]

Le comité et réseau de femmes peuvent ainsi jouer un rôle de formation puisque « [...] *les femmes ont besoin d'être formées avant d'occuper des postes...ça moi je pense que c'est vrai* » (Femme F01).

Les deux femmes (1000 %) évoquent une **influence familiale**. Avant de prendre la décision de s'impliquer au sein du Bureau exécutif, la répondante F03 a d'abord demandé l'approbation à son mari de l'époque, le père de ses enfants. Pour elle, c'était important d'être appuyée, dans sa démarche, par son époux et que ce dernier ne soit pas « *contre* » (Femme F03) sa candidature. Elle était consciente que son engagement syndical provoquerait « *beaucoup de changements* » (Femme F03) dans leur vie familiale puisqu'elle devrait effectuer un travail « *exigeant* » (Femme F03).

[...] le père de mes enfants était d'accord pour s'occuper des enfants [...] si j'avais eu un conjoint qui avait un travail où il n'était pas à la maison ou qui aurait commencé à chialer probablement que je l'aurais pas fait. [Femme F03]

De plus, elle ajoute que ses enfants étaient « *vieux* » (Femme F03) à ce moment, ce qui facilitait les choses pour elle. Ils étaient même « *bien fiers de leur maman* » (Femme F03).

La participante F03 affirme avoir déjà eu, dans le passé, de la difficulté avec l'articulation travail-famille et que l'aide de son conjoint de l'époque était importante : « [...] *quand mes enfants étaient plus jeunes, leur père était présent et il avait un horaire qui lui permettait de compenser quand même mon absence* » (Femme F03). Au moment de l'entretien, elle avait un nouveau partenaire de vie qui selon elle comprenait son travail : « [...] *des fois je suis comme juste pas là pis il respecte ça aussi* » (Femme F03).

La participante F01 conçoit également que le fait de ne plus avoir d'enfants à charge a facilité son engagement au leadership syndical puisque quand les enfants sont jeunes « *c'est plus difficile* » (Femme F01). Nous avons discuté de cela précédemment dans la thèse et, plus particulièrement, dans les obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical au point 5.1.3.

Finalement, le dernier élément mentionné par l'une des deux femmes rencontrées (50 %) est l'**influence du féminisme**. Ici, le féminisme symbolise le fait d'être femme. La répondante F03 mentionne qu'elle a senti que les membres, même les hommes, étaient « *contents* » qu'une femme se présente au Bureau exécutif de la fédération. Cette dernière a le sentiment que le fait d'être une femme l'a aidée dans son ascension.

Dans leur entretien, les hommes expriment aussi certains facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical. Tout d'abord, pour les postes qu'ils occupaient au Bureau exécutif lors de l'interview, un homme a fait référence au fait qu'aucune autre personne ne s'était présentée contre lui lors de son élection tandis que l'autre homme affirme : « *j'ai personne qui a voté contre moi* » (Homme F02). Les données suggèrent que leur élection s'est déroulée sans « *obstacle majeur* » (Homme F02).

Au niveau de l'influence syndicale. Un homme (50 %) mentionne le fait que les femmes ont besoin d'être sollicitées. **La sollicitation syndicale** est évoquée comme un facilitant pour les femmes :

Elles ne seraient pas venues par elles-mêmes parce que par elles-mêmes les conditions d'exercice de la tâche professionnelle sont tellement pénibles que l'essentiel de leur énergie passait à survivre là-dedans, c'est pour ça qu'elles seraient pas venues ok? Mais aller les voir, ouvrir une porte, faire voir d'autres perspectives [...] En discutant avec les filles en leur expliquant pourquoi je les voyais là, qu'est-ce que j'étais prêt à offrir en soutien, euh en faisant, en développant l'idée du travail d'équipe. [Homme F04]

Quant aux **comités et réseaux syndicaux**, les deux hommes trouvent le comité des femmes « *utile* » (Homme F02) et « *extrêmement important* » (Homme F04), mais ils sont peu bavards sur le rôle qu'ils jouent comme levier au leadership syndical des femmes.

Au plan de l'influence personnelle, les deux hommes évoquent des leviers distincts. **L'expérience syndicale** représente un facilitant pour l'un des deux hommes rencontrés (50 %) :

Ça faisait comme 20 ans que j'étais président de mon syndicat fait que j'intervenais beaucoup. Je connaissais plein de dossiers, pas comme quelqu'un qui arrive pis qu'il ne sait pas trop comment ça marche la patente. [Homme F02]

De cette manière, il avait acquis « *une bonne crédibilité* » (Homme F02) auprès des membres de Résilience. Le répondant F04 affirme quant à lui avoir été plutôt motivé par le fait de pouvoir, grâce à son élection au bureau exécutif, gérer des dossiers « *particuliers* » et à « *caractère national* ». Ainsi, il est le seul homme (50 %) à associer **la prise en charge de dossiers** à un levier l'incitant - le motivant - à accéder au Bureau exécutif de la fédération.

En ce qui a trait à l'influence familiale, le participant F02 y fait référence dans son entretien. Autrement dit, c'est le fait, entre autres, de ne plus avoir d'enfants en bas âge qui lui a permis d'accéder au Bureau exécutif de Résilience. Il a attendu que son fils soit « *suffisamment vieux* » (Homme F02) pour s'impliquer à la fédération. Par ailleurs, il mentionne que sa conjointe est maintenant « *à la retraite* », ce qui est plus facilitant puisqu'elle reste avec lui à Montréal « *6 mois par année* » (Homme F02) de sorte qu'il passe moins de temps sur la route pour aller la retrouver.

Le participant F04 mentionne aussi son ascension qui a été possible car ses enfants étaient rendus grands. Ainsi, il était « *disponible à changer de milieu* » (Homme F04) contrairement à ses collègues d'autant plus qu'il aime, au plan du travail, passer d'un milieu à l'autre : « *j'aime pas m'encroûter trop longtemps à quelque part (rires)* » (Homme F04). Par ailleurs, le support de sa partenaire de vie, différente au moment de l'entretien, semblait important : « *ma conjointe actuelle ça va bien parce qu'elle vit le même genre de problématique que moi, fait qu'elle comprend fort bien* » (Homme F04). Tout compte fait, ce sont les deux hommes interviewés (100 %) qui mentionnent un facilitant de **nature familiale**.

Souvenons-nous que le deuxième objectif de la recherche doctorale a pour but de relever les perceptions quant aux leviers qui aident les femmes par rapport à ceux qui sont utiles aux hommes et de contextualiser les propos recueillis selon le niveau hiérarchique des participant.e.s rencontré.e.s. Dans cette section, il s'agissait de présenter la perception des membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale, lesquel.le.s sont niché.e.s dans un pallier hiérarchique supérieur aux présidences locales. Les données suggèrent deux leviers à l'éveil syndical : l'influence des injustices vécues en milieu de travail et l'influence de la famille. Les données nous renseignent aussi sur leurs points de vue quant aux facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical que ce soit l'influence naturelle du nombre de femmes, syndicale, personnelle, familiale ou du féminisme.

La prochaine section est consacrée aux données sur l'exercice du leadership syndical selon les dirigeant.e.s syndicaux du Bureau exécutif de Résilience puisqu'il s'agit du troisième objectif de la thèse.

5.1.5 Exercice du leadership syndical

Les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical, selon les participant.e.s au niveau national, ont été abordés dans les sections précédentes. Dans celle-ci, nous présentons les données - contextualisées au niveau des membres du Bureau exécutif - de l'exercice du leadership syndical. En ce sens,

nous présentons les principaux résultats obtenus afin de pouvoir vérifier, lors de l'analyse des données au chapitre 6, s'il apparaît des différences significatives entre les femmes et les hommes quant à leurs perceptions de l'exercice du leadership syndical. De plus, nous pourrions faire la comparaison avec les présidences de syndicats locaux.

À l'aide des questions d'entretien et des données recueillies, nous avons pu distinguer trois grandes composantes de l'exercice du leadership syndical : la vision du syndicalisme, le rôle syndical ainsi que la relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux. Nous les verrons tour-à-tour. Par ailleurs, pour assurer la constance avec les autres parties du chapitre 5, nous utilisons le même patron d'écriture, c'est-à-dire que nous présentons les données des dirigeantes et, ensuite, celles des dirigeants.

5.1.5.1 La vision du syndicalisme

Le premier élément auquel nous nous sommes intéressés dans l'exercice du leadership syndical est la vision des membres du Bureau exécutif quant au rôle du syndicalisme au sein de la société. Nous dégagons leur vision du syndicalisme puisque celle-ci peut possiblement exercer une influence sur leurs perceptions de l'exercice du leadership syndical. Selon les données recueillies, les dirigeant.e.s au niveau du Bureau exécutif conçoivent que le syndicalisme peut revêtir plusieurs fonctions simultanées au sein de la société, lesquelles sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : La vision du rôle du syndicalisme dans la société

	Femmes (N = 2)	Hommes (N = 2)
Rôle de défense des membres et de leurs droits	1	2
Rôle d'équité et d'inclusion	2	2
Rôle de solidarité	1	-
Rôle social	1	1

Parmi les deux participantes interviewées, la répondante F01 est la seule (50 %) à faire le rapprochement entre le syndicalisme et « *un contre-pouvoir à l'arbitraire* » (Femme F01). Cela peut être assimilable au **rôle de défense des membres et de leurs droits**. Le syndicalisme serait donc « *une force* » (Femme F01) afin de

protéger les travailleur.e.s contre les employeurs, mais aussi contre « *toutes les formes de discriminations* » (Femme F01) possibles dans le milieu de travail.

Les femmes qui prennent des congés, les personnes qui... les femmes qui ont des enfants, bon euh qui vont être moins productifs ben là garde, c'est ça euh. C'est ça, c'est de protéger euh... protéger les travailleurs de façon générale. [Femme F01]

Cette citation suggère que la répondante F01 considère que le syndicalisme a également un rôle d'équité et d'inclusion afin de défendre les membres, sans exception, même les plus vulnérables. La participante F03 nous a aussi parlé de cette vision du syndicalisme au sein de la société. Elle soutient que le rôle du syndicalisme « *dépend du niveau* » (Femme F03). En mentionnant cela, elle précise que les instances syndicales n'ont pas nécessairement le même objectif. Leur rôle varie selon le niveau d'intervention :

Quand on est au niveau local, c'est que ça soit juste entre nos membres qu'ils soient traités justement qu'il n'y ait pas de favoritisme, qu'il n'ait pas des gens qui disent des choses qui sont inacceptables, quand on est à la fédération ben c'est par rapport à nos syndicats, c'est par rapport aussi à nos membres, euh mais c'est encore par rapport à nos membres au niveau professionnel pis c'est sûr quand on arrive à la centrale, c'est plus par rapport à la société, de l'équité au niveau de la société. [Femme F03]

Toutefois, « *équité* » (Femme F03) et « *justice* » (Femme F03) sont des notions qui, selon elle, font référence au syndicalisme de manière générale. Nous associons ses propos au rôle d'équité et d'inclusion du syndicalisme. Ce sont donc les deux femmes (100 %) qui font mention de cette vision **d'équité et d'inclusion**.

Ensuite, l'une des deux femmes (50 %) fait référence au syndicalisme en évoquant les termes « *l'action collective* » (Femme F01) et « *agir ensemble* » (Femme F01). Ses propos laissent sous-entendre que le syndicalisme joue un **rôle de solidarité** dans la société.

Finalement, la répondante F01 est l'unique répondante à affirmer (50 %) que le syndicalisme est « *un lieu où il y a une pensée sociopolitique* ». Elle n'ajoute pas de précisions, mais nous pouvons penser qu'elle évoque ici le lien entre le syndicalisme et l'ensemble de la population, au-delà des membres. L'engagement sociopolitique fait référence au **rôle social du syndicalisme**.

Après avoir présenté les données des femmes quant au rôle du syndicalisme, c'est le tour de la présentation de celles des hommes. Les deux participants (100 %) font référence, dans leur entretien, **au rôle de défense des membres et de leurs droits**. Par exemple, le répondant F02 affirme :

Ben c'est la promotion et la défense des membres d'abord et avant tout. On n'est pas là pour nous, on est là pour les autres. [Homme F02]

Pour ce dernier, le rôle du syndicalisme c'est de « *combattre les injustices sous toutes ses formes* » (Homme F02). Le participant F04 évoque aussi l'importance du rôle auprès des membres en ajoutant toutefois un élément : « *la prise de conscience que la grande majorité de nos membres sont des femmes* ». Il précise :

Tout ce qui s'appelle le travail qui est fait pour protéger les conditions de vie des femmes, conditions au travail, conciliation travail-famille [...]. [Hommes F04]

Autrement dit, les données laissent sous-entendre que les deux hommes (100 %), en plus de la défense des membres et de leurs droits, associent le syndicalisme au **rôle d'équité et d'inclusion**.

Par ailleurs, le participant F04 souligne la « *dimension sociale* » reliée au syndicalisme afin d'amener « *plus de justice dans notre monde* » (Homme F04). En d'autres termes, les gains obtenus pour ses membres ont « *souvent une incidence importante à l'intérieur de la société* » (Homme F04). Il est le seul homme (50 %) à mentionner cette **vision sociale du syndicalisme**.

Les données présentées précédemment nous éclairent sur la vision personnelle des membres du Bureau exécutif quant au rôle du syndicalisme au sein de la société (rôle de défense des membres et de leurs droits, rôle d'équité et d'inclusion, rôle de solidarité et rôle social) et elles nous permettent de mieux saisir le sens que les répondant.e.s donnent à l'exercice du leadership syndical.

Pour alimenter notre compréhension de la perception de l'exercice du leadership syndical selon les membres du Bureau exécutif, nous avons également questionné les participant.e.s sur deux points : leur rôle ainsi que la relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux (Bureau exécutif, CSQ et autres fédérations syndicales ainsi que les membres). Vous aurez remarqué que les points présentés sont quelque peu différents de ceux

des présidences locales. La raison est simple. Les membres du Bureau exécutif exécutent leurs tâches et interviennent à un palier supérieur dans la structure décisionnelle de la fédération syndicale : « *chacun a son niveau d'intervention pis nous autres on est au niveau national* » (Femme F01). De cette manière, à la différence des présidences de syndicats locaux, nous avons ajouté à la grille d'entretien la relation entretenue avec la CSQ et les autres fédérations syndicales et enlevé les relations suivantes : délégué.e.s syndicaux, présidences de syndicats locaux et employeur. Ces changements nous permettront de répondre de façon plus adéquate à notre question de recherche.

5.1.5.2 *Le rôle syndical*

Les répondant.e.s peuvent interpréter leur rôle au sein du Bureau exécutif de différentes manières. Dans le but de bien saisir la perception qu'ils.elles avaient de leur rôle au moment des entretiens, nous les avons questionnés sur trois points : leurs principales tâches quotidiennes, leurs formations syndicales ainsi que l'identification d'une situation de fierté concernant leurs fonctions.

Afin de saisir les différences de genre dans les perceptions concernant l'exercice du leadership syndical, nous avons interviewé les membres du Bureau exécutif sur leurs principales tâches quotidiennes. Notre intention était de connaître la situation des femmes et des hommes pour savoir s'ils.elles conçoivent et assument leur rôle différemment.

Au niveau national, les données suggèrent que les tâches quotidiennes de chaque membre sont différentes puisqu'ils.elles exercent des fonctions différentes : présidence, première vice-présidence, vice-présidence et vice-présidence aux affaires administratives. Autrement dit, les participant.e.s rencontré.e.s au Bureau exécutif de Résilience ont leurs « *propres dossiers* » (Femme F03) et ils.elles les prennent personnellement en charge entre les rencontres du Conseil fédéral, lesquelles se déroulent « *4 fois par année* » (Femme F03). Les membres du Bureau exécutif sont élu.e.s à des postes et les tâches, les activités et les responsabilités sont reliées à cesdits postes. De cette manière et à la différence des présidences de syndicats locaux, nous n'avons pas fait le répertoire des principales tâches quotidiennes des différents postes par souci de confidentialité. Nous avons jugé que si nous énumérions les tâches de chacun.e des participant.e.s, il serait facile de les identifier.

Toutefois, les données recueillies sur les tâches nous permettent de constater différentes perceptions dans l'évolution de leur travail syndical au cours des dernières années. Les deux femmes (100 %) mentionnent un aspect personnel, c'est-à-dire l'aisance dans l'accomplissement de leurs fonctions syndicales.

J'ai peut-être une maîtrise un petit peu plus importante là pis euh ça me permet de développer une vision pour l'avenir. [Femme F01]

C'est sûr que, j'ai... j'ai pris mes pantoufles comme on dit puis je suis, y'a des choses qui se font de façon plus automatique qui me stressent pu. [Femme F03]

La répondante F03 précise qu'au fil des ans, elle a pris de « *l'expérience* » et de « *l'assurance* ». Aucun homme ne fait mention de cela. Ces derniers mentionnent plutôt des changements dans le fonctionnement et les préoccupations de la fédération.

Dans le but de mieux comprendre les différences de genre quant à la perception de leur rôle syndical, nous avons voulu - après nous être attardés à leurs tâches quotidiennes - savoir si les membres du Bureau exécutif avait reçu ou avait cherché à recevoir de la formation syndicale pour exercer leurs fonctions au niveau national.

L'une des deux femmes mentionne avoir reçu, par le biais de la fédération et de la centrale, beaucoup de formations sur les « *aspects techniques* » (Femme F01) (retraite, assurances, convention collective, etc.) avant d'accéder à la fédération. Même si elle juge que ces formations sont utiles au quotidien, elle avoue ne pas avoir reçu beaucoup de formations pour savoir « *comment développer des habiletés politiques* » (Femme F01). Malgré cela, elle affirme avoir rencontré et côtoyé des personnes d'expérience : « *ça m'a peut-être manqué un peu, mais j'ai eu de bons mentors (rires)* » (Femme F01). À ce sujet, elle précise :

J'ai suivi des gens, j'ai observé pis c'est comme ça que j'ai appris là. [Femme F01]

Ce sont les deux femmes (100 %) qui ont fait des apprentissages par les gens déjà en poste puisque la répondante F03 évoque aussi l'accompagnement des gens et, plus précisément, « *l'apprentissage par les pairs* ». Elle a été formée par le biais d'une personne déjà en fonction à la fédération :

Il savait que c'était son dernier mandat et il m'a entraîné partout avec lui. [Femme F03]

La centrale et la fédération offrent plusieurs formations, mais il y a des choses qui, selon la répondante F03, doivent être apprises « *sur le tas* » (Femme F03) en raison d'un manque de temps pour participer à ces activités d'apprentissage. Ensuite, cette même participante fait référence à des « *compétences transversales* » (Femme F03) dans le sens où « *il y a des choses qui ne s'apprennent pas* » (Femme F03) lors de formations comme, par exemple, « *la façon de négocier* » (Femme F03). Pour elle, la manière de mener une négociation est « *une question de personnalité* » (Femme F03) de sorte que c'est « *plus naturel* » (Femme F03) chez certaines personnes.

La façon d'aller chercher ce que tu veux, la façon de...de convaincre l'autre de te donner ce que tu veux dans ton entente pis gagner sa confiance, de réussir à ce qu'il ait le goût de te le donner mais en même temps que tu puisses quand même continuer à dire non sur d'autres affaires. [Femme F03]

À son avis, les professionnel.le.s de l'éducation auraient davantage de compétences qu'elle qualifie de transversales :

Au niveau des professionnels, ce qui nous aide c'est qu'on est beaucoup beaucoup en relation d'aide fait que quand t'as été dans un métier qui est en relation d'aide, généralement c'est parce que t'as certaines habiletés d'écoute, tu as certaines habiletés de communication, t'as certaines habiletés d'aide qui sont très très transversales et qui t'aident quand t'as à travailler à écouter l'autre. [Femme F03]

Du côté des hommes, sur le plan de la formation, l'un d'eux (50 %) affirme ne pas en avoir reçu. Il a été autodidacte par manque de temps pour se former :

Il en existait une formation qui était offerte par la centrale pis euh ça n'a pas adonné, on n'avait pas le temps là. Quand on est parti, on est parti sur les caps de roues [...] pis euh go bing bang! Sling slak! Envoye *let's go!* [Homme F02]

Il ajoute que la personne qu'il a remplacée à la fédération, lors de sa première élection, a pris quelques jours pour lui montrer les aspects de sa fonction, mais cela ne s'est pas avéré fructueux :

Après le Congrès, [...] j'étais resté 2-3 jours ici pour qu'il me montre la job, mais il m'a pas montré grand-chose... comme botché [...] fait que euh je me suis débrouillé moi-même. [Homme F02]

Au contraire, l'autre répondant (50 %) soutient qu'il a su s'entourer de personnes compétentes pour se former et gérer ses dossiers : « *j'ai tendance à travailler avec les gens* » (Homme F04). Les deux hommes reconnaissent néanmoins que la centrale dispose de « *toutes sortes de spécialistes* » (Homme F04) et de « *toutes sortes de formations* » (Homme F04) pour les aider et les accompagner dans leurs fonctions syndicales.

Nous avons exposé ci-haut les données recueillies sur la formation syndicale des membres du Bureau exécutif. Maintenant, nous présentons le dernier point quant à leur rôle syndical. Dans le but de saisir les différences de genre dans les perceptions des membres du Bureau exécutif à propos de l'exercice du leadership syndical, nous avons demandé aux répondant.e.s qu'ils.elles s'expriment sur une expérience ou une situation, concernant leur travail, qui les ont rendu fier.ère.s. Il pouvait s'agir d'une situation vécue à tout moment dans leur parcours syndical. Tout comme les présidences locales, l'intention derrière cette interrogation était de voir si les femmes et les hommes se valorisent ou s'estiment par les mêmes choses au leadership syndical. Les données, présentées dans le tableau ci-bas, suggèrent quatre grands groupes de situation de fierté, lesquels sont quelque peu différents des présidences de syndicats locaux.

Tableau 20 : Fierté d'une situation

	Femmes (N = 2)	Hommes (N = 2)
Image et développement du syndicat	1	-
Gains personnels	1	-
Accompagnement des membres	-	1
Amélioration des conditions de travail	-	1

Dans leur entretien, l'une des deux femmes (50 %) fait référence à **l'image et au développement du syndicat** pour signifier une situation de fierté. La répondante F01 parle du « *développement de l'action professionnelle à la fédé* » puisque selon elle, ce dossier permet à Résilience de « *se positionner un petit peu plus [...] comme étant euh une organisation qui a un point de vue sur des questions à caractère professionnel* » (Femme F01). Elle ne voudrait pas que sa fédération soit reconnue seulement comme distributrice de services :

Je ne voudrais pas qu'on soit juste une fédé de services. [Femme F01]

L'autre répondante évoque une situation concernant un **gain personnel**. Elle fait référence au moment où elle a pris en main et mené à terme un dossier qui était « *mal parti* » (Femme F03) et qui créait des « *frictions* » (Femme F03) au sein de la fédération. Il s'agissait du « *dossier le plus houleux à la fédé* » (Femme F03) :

C'était un dossier très très diviseur et c'est moi qui a dû travailler sur le document qu'on amènerait au Conseil fédéral, sur les propositions qu'on amènerait au Conseil fédéral pour réussir à rattacher les morceaux de ce dossier là et j'y suis arrivée. [Femme F03]

Les hommes évoquent aussi une situation de fierté. Pour l'un d'eux (50 %), c'est « *l'éducation syndicale* » à la fédération qui le rend fier. Il développe des « *outils* » (Homme F02) pour permettre aux syndicats affiliés d'être « *autonomes* » (Homme F02). Par exemple, il éprouve de la fierté dans la création d'une « *banque de données interactive disponible sur le web* » (Homme F02) afin de rendre l'expertise disponible pour les membres. Il s'agit de **l'accompagnement des membres**, mais davantage au niveau collectif qu'individuel. Finalement, le répondant F04 fait référence à **l'amélioration des conditions de travail** de la base militante lorsqu'il raconte une situation de fierté. À l'époque où il était délégué syndical, il a réussi à faire en sorte que plusieurs professionnel.le.s de l'éducation puissent avoir « *un contrat régulier, temps plein, 35 heures semaine* » (Homme F04).

Nous allons, après avoir abordé les données récoltées sur le rôle des membres du Bureau exécutif (tâches quotidiennes, formations syndicales ainsi que l'identification d'une situation de fierté) aborder celles sur la relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux.

5.1.5.3 *La relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux*

Pour enrichir notre compréhension des différences de genre quant aux perceptions sur l'exercice du leadership syndical, nous voulions saisir la relation que cultivait les membres du Bureau exécutif avec les différents acteurs locaux et nationaux : Bureau exécutif, CSQ et autres fédérations syndicales ainsi que les membres de Résilience.

Dans un premier temps, les données sur la relation des participant.e.s avec leurs collègues du Bureau exécutif seront présentées puis, dans un second temps, celles avec la CSQ et les autres fédérations syndicales seront

détaillées. Finalement, nous verrons celles sur la relation entretenue avec les membres des syndicats locaux de Résilience.

5.1.5.3.1 Bureau exécutif

Le lien entretenu avec les autres membres du Bureau exécutif représente les premières données, de la relation avec les acteurs locaux et nationaux, que nous avons fait jaillir. Nous désirions connaître la dynamique au sein de leur équipe et, ultimement, nous voulions savoir s'il se dessinait des différences de genre dans leurs perceptions quant à l'exercice du leadership syndical.

Les rencontres du Bureau exécutif sont « *normalement [...] une fois par deux semaines, mais depuis que la négo est là, c'est une fois par semaine* » (Homme F02). Lors de ces réunions, les membres du Bureau exécutif prennent des décisions sur l'ensemble des activités, c'est-à-dire sur « *tout ce qui touche à la vie de la fédération* » (Homme F04). Ils.elles passent en revue les dossiers particuliers de chacun.e.s et les mandats spéciaux en plus de décider des affaires quotidiennes comme « *l'administration générale* » (Homme F04) et « *les relations de travail* » (Homme F04).

Selon les deux femmes interrogées (100 %), l'esprit de collaboration est ce qui définirait le mieux la dynamique présente au sein du Bureau exécutif. Autrement dit, chacun.e mène au quotidien leurs propres dossiers, mais lors de leurs rencontres ils.elles cherchent à collaborer ensemble. Les données suggèrent que l'avis des collègues est recherché :

On est responsable les quatre là de l'ensemble des dossiers même si on...chacun développe les siens là [...] on se dit toute [...] on doit tout partager fait qu'on prend les décisions ensemble.
[Femme F01]

On vient chercher l'aval des autres. [Femme F03]

La répondante F03 précise que « *c'est important qu'on se consulte pis qu'on collabore pis qu'on soit toute à l'aise pis qu'on connaisse nos dossiers* ». Selon cette dernière, cette façon de fonctionner est son grain de sel - sa contribution - au sein du Bureau exécutif : « *j'dirais que ça c'est la différence que moi j'ai amenée* » (Femme F03).

Du point de vue des deux hommes (100 %), la collaboration est aussi le mot d'ordre au sein du Bureau exécutif. Le répondant F04 mentionne que durant leurs rencontres chacun.e présente l'évolution de ses dossiers, mais qu'il y a « *toujours un très grand respect* » des mandats des autres. Il y a « *un accueil* » aux commentaires. Il précise :

On travaille en équipe beaucoup à ce niveau-là. [Homme F04]

D'un autre côté, ce même homme ajoute, sans donner plus de précisions, que la répondante F01 représente pour lui « *l'avenir de la fédé* » (Homme F04).

Le répondant F02 décrit, quant à lui, la participante F03 comme « *une fille de consensus qui imposera pas nécessairement sa vision là, qui va essayer de trouver une position qui rallie tout le monde* ». Il ajoute qu'elle « *va essayer de trouver un compromis là pour faire l'affaire de tout le monde* » (Homme F02). Cette affirmation vient confirmer le propos de la répondante F03 lorsqu'elle mentionne que c'est elle qui a développé la collaboration au sein du Bureau exécutif.

Finalement, même si le participant F02 affirme que le Bureau exécutif repose sur la collaboration, il se conçoit comme quelqu'un qui peut avoir « *des positions très arrêtées* ».

Les données mentionnées ci-haut portaient sur la relation entre les membres du Bureau exécutif. Puisque notre intention est de bien saisir la relation des participant.e.s avec les acteurs locaux et nationaux, nous abordons maintenant les données sur la relation qu'ils.elles entretiennent avec la CSQ et les autres fédérations syndicales.

5.1.5.3.2 CSQ et autres fédérations syndicales

La CSQ « *c'est une grosse structure* » (Femme F03). De cette façon, la relation avec la centrale syndicale se fait, dans la plupart des cas, par le biais d'une « *marraine* » (Homme F02). La marraine est la responsable de Résilience au niveau de la centrale. Elle siège sur le Conseil exécutif de CSQ. Les membres du Bureau exécutif la sollicite pour, entre autres, « *régler les litiges* » (Homme F02). Autrement dit, c'est la personne ressource à

contacter à la CSQ s'il y a « *une problématique particulière* » (Femme F03). Mis à part la marraine, les membres du Bureau exécutif n'entretiennent pas tous des contacts réguliers avec la CSQ en raison de leur poste et de leurs différents dossiers.

Au niveau des autres fédérations syndicales de la centrale, les données suggèrent qu'il y a plusieurs instances, dans la structure politique de la CSQ, qui sont « *des lieux de dialogues entre les fédérations* » (Homme F04). Il y a, entre autres, le Conseil intersectoriel (CI) qui est une instance de coordination et de décision où « *toutes les présidences des fédérations sont là avec le Bureau exécutif de la centrale* » (Femme F03) et le Conseil intersectoriel des négociations (CIN) qui est une instance pour coordonner l'ensemble des négociations, laquelle se tient, cela va de soi, « *en temps de négo* » (Femme F03).

Par ailleurs, il y a une autre instance « *qui est statutaire* » (Femme F03) entre les fédérations du « *réseau de l'éducation* » (Femme F03) de la CSQ. C'est un lieu « *de collaboration par secteur d'activité* » (Homme F04). Il s'agit de la Commission de coordination de négociation du réseau scolaire (CCNRS) où se réunissent, en plus de Résilience, d'autres fédérations rattachées à la CSQ.

Les données récoltées au niveau de la relation avec les autres fédérations syndicales suggèrent qu'il y a une volonté chez les deux femmes rencontrées (100 %) de créer de bons liens. Les répondantes mentionnent que la relation avec une autre fédération de la CSQ¹⁰³ n'est « *vraiment pas facile* » (Femme F01) puisque c'est une fédération « *très grosse* » (Femme F03) qui prend « *beaucoup de place* » (Femme F03) au sein de la centrale syndicale.

C'est le problème d'être le petit frère là, tsé dans le sens où la [nom de la fédération syndicale] ils sont 70 000, on est 7000 là. [Femme F03]

Toutefois, les participantes précisent qu'il est important de développer « *une vision commune* » (Femme F01) et de miser sur « *la transparence* » (Femme F03).

¹⁰³ Par souci de confidentialité et puisque nous jugeons l'information délicate, nous préférons ne pas faire mention du nom de la fédération syndicale.

Du côté des hommes, un seul homme (50 %) mentionne le « *travail de collaboration* » (Homme F04) avec les autres fédérations de la CSQ même si ces dernières ont « *des modes de fonctionnement très différents* » (Homme F04). Il précise qu'il faut apprendre à « *tenir compte les uns des autres* » (Homme F04).

L'autre répondant souligne qu'il a « *plus ou moins besoin d'intervenir auprès des autres fédérations* » (Homme F02) en raison de ses dossiers spécifiques. C'est davantage un « *travail en silo* » (Homme F02) qui s'effectue au niveau des fédérations de la centrale syndicale puisque « *les seules fois où est-ce qu'on se voit c'est dans les instances* » (Homme F02). Finalement, il mentionne les « *petits accrochages* » (Homme F02) avec une certaine fédération syndicale attachée à la CSQ et cela peut même être « *malsain* » (Homme F02).

Après avoir exposé les données sur la relation entre les membres du Bureau exécutif, la CSQ ainsi que les autres fédérations syndicales de la centrale, nous allons finalement présenter celles sur la relation qu'ils.elles entretiennent avec les membres des syndicats affiliés de Résilience.

5.1.5.3.3 Les membres des syndicats affiliés

Dans l'intérêt de comprendre la structure politique de la fédération et de bien saisir les liens qui unissent les membres du Bureau exécutif avec les membres des syndicats affiliés, il est important de comprendre le fonctionnement des instances de Résilience. Les membres du Bureau exécutif rencontrent les membres des syndicats affiliés principalement lors des instances de la fédération, c'est-à-dire lors du Congrès et du Conseil fédéral.

Dans un premier temps, le Congrès, tel que mentionné précédemment dans la thèse, a lieu habituellement tous les trois ans. Exceptionnellement, lors des entretiens, le dernier s'était tenu en 2012 et le prochain était prévu pour 2016. Le Congrès est la plus large instance de la fédération.

C'est « *un lieu de réflexion* » (Femme F02), mais il s'agit également du moment où il y a, entre autres, les élections du Bureau exécutif, le rapport des comités statutaires de la fédération, la modification des statuts et l'adoption des orientations. En raison du nombre important de personnes présentes au Congrès, il y a eu l'adoption du travail « *en commission* » (Homme F02). Il s'agit d'une « *forme d'atelier* » (Homme F04) ou de petits groupes de travail pour faciliter les discussions.

Tu sais à 250, discuter sur un plancher de 250 c'est pas évident tu vois même là on a été sensible à cette réalité-là puis on a développé y a déjà bon nombre de Congrès le travail en commissions ce qui fait que tu te retrouves à une soixantaine de personnes à travailler un sujet, ce qui donne l'occasion à tout l'monde de prendre la parole et ça s'passe plus facilement. [Homme F04]

Dans un deuxième temps, le Conseil fédéral se déroule en « *temps ordinaire* » (Homme F02) quatre fois par année à raison de deux jours et demi à trois jours selon l'ampleur de l'ordre du jour. En période de négociation, il peut y avoir « *6-7 jours de Conseil fédéral de plus* » (Femme F01) dans l'année. Les personnes généralement présentes, lors de cette instance, sont les membres du Bureau exécutif avec leurs conseiller.ère.s en plus de deux personnes par syndicats locaux. C'est la réunion des « *19 syndicats* » (Femme F02). Le fonctionnement est sensiblement le même à chaque rencontre. Les membres du Bureau exécutif présentent, à tour de rôle, leurs dossiers spécifiques. Il y a aussi une discussion sur les « *dossier[s] chaud[s]* » (Homme F02), c'est-à-dire les dossiers d'actualité et tous les « *sujets statutaires* » (Homme F02) comme les prévisions budgétaires qui sont présentées.

L'ensemble de tous nos dossiers sont présentés là et il y a des décisions qui se prennent, il y a des débats. [Femme F01]

Les participant.e.s à cette instance sont « *en recherche de consensus* » (Homme F04) afin de « *trouver les meilleures solutions* » (Homme F04) pour les membres et la fédération. Selon le participant F04, cette recherche de consensus serait typique des professionnel.le.s de l'éducation dans le sens où il y aurait « *un rapport direct* » (Homme F04) avec leur profession. Selon ce dernier, ce sont des personnes qui ont l'habitude « *de travailler avec les gens* » (Homme F04). Il ajoute : « *on est soucieux de ça* » (Homme F04).

La structure politique de Résilience étant maintenant éclairée, les points qui seront abordés dans la relation avec les membres des syndicats affiliés sont les suivants : les caractéristiques importantes d'une personne au Bureau exécutif selon les membres ainsi que la reconnaissance du travail syndical. Cela nous permettra de mieux distinguer les différences de genre dans les perceptions de l'exercice du leadership syndical des membres du Bureau exécutif de la fédération étudiée.

Ceci étant dit, lors des entretiens, nous avons voulu savoir ce qui est important pour les membres du Congrès lorsqu'ils.elles choisissent une personne pour occuper un poste au Bureau exécutif de la fédération. Notre intention était de connaître leur perception de ce à quoi s'attendent les membres de leur part. De cette manière, nous souhaitons en apprendre davantage sur leur perception de l'exercice du leadership syndical puisque nous

aurions accès à ce qu'ils.elles priorisent comme comportement dans l'exercice de leurs fonctions de représentation. Le tableau ci-dessous contient les données recueillies concernant leur point de vue sur les caractéristiques jugées importantes pour les membres.

Tableau 21 : Caractéristiques jugées importantes pour les membres

	Femmes (N = 2)	Hommes (N = 2)
Veiller à la représentation des membres	2	-
Habilités de gestion	2	1
Être à l'écoute des membres	1	1
Communiquer et informer les membres	1	-
Être disponible	-	1

Selon les deux femmes interviewées (100 %), la personne élue au Bureau exécutif doit **veiller à la représentation des membres**. Elle doit « *partir de ce qui est dit* » (Femme F01), c'est-à-dire des préoccupations, des revendications et des intérêts des membres.

Ils ont besoin de se sentir bien représentés. [Femme F01]

Les membres du Congrès, ce qu'ils veulent c'est quelqu'un qui va bien les représenter pis qui va bien les protéger. [Femme F03]

Dans la même veine, les deux participantes s'expriment aussi en disant que les membres « *veulent être fiers (rires)* » (Femme F01) et qu'ils « *veulent quelqu'un que quand ils vont entendre dans les médias, ils seront pas gênés que cette personne parle en leur nom* » (Femme F03).

La totalité des répondantes (100%) évoquent aussi les **habiletés en gestion**. Cela dit, « *la rigueur* » (Femme F01), « *la connaissance des dossiers* » (Femme F01), « *la capacité d'être pro-actif* » (Femme F01), l'aptitude à « *mettre de l'avant des choses* » (Femme F01) et « *de proposer des solutions* » (Femme F01) sont des caractéristiques jugées essentielles. La participante F03 affirme que « *le côté gestionnaire* » serait davantage important pour les membres du Conseil Fédéral que ceux.celles du Congrès. Selon elle, « *les membres du CF et les membres du Congrès veulent pas nécessairement la même chose* » (Femme F03). Les membres du

Conseil fédéral « *sont beaucoup plus quand même conscients de ce qu'on fait au global* » (Femme F03) et ces derniers s'attendent davantage à ce que la personne élue soit « *capable de diriger, de s'assurer que la fédération va bien plus que les décisions se prennent* » (Femme F03).

Du point de vue de la répondante F01, la personne élue au Bureau exécutif doit aussi faire preuve « *d'écoute* » et de « *transparence* » vis-à-vis des membres. Cette dernière est la seule femme (50 %) à s'exprimer sur ces points, c'est-à-dire être à **l'écoute des membres** ainsi que savoir **communiquer et informer les membres**.

Du côté des participants, le répondant F04 est l'unique homme (50 %) à évoquer que la personne élue au Bureau exécutif doit être capable de **prendre le temps d'écouter** attentivement les revendications et les problèmes relatifs au travail des membres. Il précise :

À chaque fois que je me présente dans une assemblée générale où je rencontre des membres, où que je parle avec des présidences de syndicats que ça soit ici ou en instance, toujours la même chose, première chose à faire c'est d'écouter et pas écouter juste pour caser ça dans mon discours à moi, c'est d'écouter pour être capable de voir je me place où par rapport à ça. [Homme F04]

Par ailleurs, ce même participant est le seul (50 %) qui souligne l'importance des **habiletés de gestion** chez les membres élus au Bureau exécutif. Selon ce dernier, ce sont :

Des gens qui vont prendre les moyens pour s'assurer de mener leur dossier correctement à terme ça je pense qu'ils s'attendent à avoir dans le fond des personnes qui vont mettre le temps qu'il faut pour aller chercher les outils qu'il faut pour mener les dossiers correctement. [Homme F04]

Dans le même sens, il affirme que les présidences de syndicats locaux, en Conseil fédéral, s'attendent à avoir « *des instances qui soient efficaces* » (Homme F04). Il précise :

Faire un équilibre entre la gérance de l'information liée à un dossier plus l'organisation de ce dossier là et le temps qu'on a pour en discuter et l'accueil qu'on fait de ce que les gens ont à nous dire. [Homme F04]

Quant au répondant F02, celui-ci sous-entend que la personne élue au Bureau exécutif doit **être disponible** puisqu'il estime qu'il est « *la dernière génération de bénévoles militants* ». Il affirme :

Quand ils m'ont élu ou quand ils vont élire la personne qui va me remplacer. Euh j'espère qu'ils ne voudront pas essayer de trouver quelqu'un qui est comme moi (rires). Parce qu'ils vont avoir ben de la misère à trouver ça (rires). [Homme F02]

Après avoir présenté les données recueillies sur ce qui est important pour les membres lorsqu'ils.elles choisissent d'élire une personne au Bureau exécutif, nous verrons maintenant celles sur la reconnaissance des membres pour le travail syndical. Dans le but de mieux comprendre la perception de l'exercice du leadership syndical des membres du Bureau exécutif, nous voulions savoir si les répondant.e.s s'estiment reconnu.e.s par les membres pour leur travail quotidien au sein de la fédération.

Il n'y a pas de données récoltées pour la répondante F03. Toutefois, les données suggèrent que la participante F01 (50 %) émet une certaine réserve quant à la reconnaissance de son travail à la fédération :

C'est toujours un peu gênant là... je pense que oui là. [Femme F01]

Du côté des hommes, nous observons le contraire. Les deux interviewés (100 %) semblent plus confiants vis-à-vis la reconnaissance de leur travail syndical. Les citations ci-dessous le démontrent bien :

Oui, sans l'ombre d'un doute. [Homme F02]

La reconnaissance oui, j'aurais tendance à dire oui. [Homme F04]

5.2 Conclusion du chapitre

Les lignes précédemment écrites ont permis de faire le tour des propos recueillis chez les membres du Bureau exécutif quant à leur perception de l'exercice du leadership syndical. Le chapitre 5 avait pour but de dresser un panorama complet du point de vue relevant des membres du Bureau exécutif : milieu de travail et contexte syndical, profil des dirigeant.e.s syndicaux, obstacles et leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que l'exercice du leadership syndical. Il s'agissait du troisième objectif de la thèse.

D'abord, les membres du Bureau exécutif, sans égard au genre, ont mentionné le contexte particulier des négociations du secteur public en émettant les changements que cela apporte sur l'exercice de leurs fonctions (multiplication des instances syndicales, mobilisation accrue des membres, collaboration avec les partenaires du réseau de l'éducation, etc.). De plus, ils.elles ont souligné quelques enjeux qui figuraient sur la table de négociation, lesquels concernent les professionnel.le.s de l'éducation. Ensuite, les membres du Bureau exécutif ont également fait ressortir l'inquiétude vis-à-vis la restructuration des commissions scolaires, qui rappelle-nous le a eu lieu récemment, en plus des différentes coupures présentes dans le réseau scolaire. À l'aide de ces données, nous avons pu nous imprégner de la réalité et des défis auxquels étaient confrontés les membres du Bureau exécutif de Résilience.

Deuxièmement, dresser le profil des membres du Bureau exécutif, par le biais des données récoltées, permet de mieux répondre à notre question de recherche. Par exemple, ils.elles ont tou.te.s occupé la fonction de président.e d'un syndicat local affilié à Résilience avant d'accéder à la fédération. Par ailleurs, les hommes étaient plus âgés que les femmes, mais aucun.e des répondant.e.s n'avait de jeunes enfants à charge. Nos données suggèrent aussi que les femmes et les hommes participent ou ont déjà participé à la vie syndicale par le biais de comités et/ou de réseaux syndicaux.

Troisièmement, la présentation des résultats au niveau des membres du Bureau exécutif a fait ressortir cinq obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical (culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession et plafond de verre). Les perceptions recueillies démontrent que les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes.

Quatrièmement, la présentation des résultats au niveau des membres du Bureau exécutif a fait ressortir, dans un premier temps, deux leviers à l'éveil syndical (influence des injustices vécues en milieu de travail et influence de la famille) et, dans un deuxième temps, cinq facilitateurs à l'accès au leadership syndical (l'influence naturelle du nombre de femmes, l'influence syndicale, l'influence personnelle, l'influence familiale et l'influence féministe). Ensemble, ils représentent les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical. Les perceptions recueillies démontrent que les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical sont différents entre les femmes et les hommes.

Finalement, la présentation des résultats au niveau des membres du Bureau exécutif quant à l'exercice du leadership syndical via trois grandes composantes (la vision du syndicalisme, le rôle syndical ainsi que la

relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux) a fait ressortir plusieurs pratiques de leadership syndical qui, selon les perceptions recueillies, sont distinctes entre les femmes et les hommes.

Nous avons maintenant fait le tour des données récoltées au sein des deux paliers hiérarchiques étudiés : les présidences locales et les membres du Bureau exécutif. Le prochain chapitre de la thèse est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de la recherche.

Chapitre 6 : Analyse et discussion des résultats de la recherche

Le présent chapitre a pour objet l'analyse ainsi que la discussion des résultats de la recherche et c'est là que réside tout l'intérêt de la thèse. La partie de l'analyse est divisée en trois sections : les obstacles, les leviers et l'exercice du leadership syndical. Ces dernières sont structurées autour des deux niveaux hiérarchiques étudiés au sein de Résilience : les présidences de syndicats locaux et les membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale. La discussion, que nous abordons ensuite, permet de faire le point sur les différentes hypothèses de recherche que nous avons formulées au chapitre 2 de la thèse.

6.1 L'analyse

L'analyse vise à interpréter les résultats de la recherche au regard du cadre théorique présenté au chapitre 2. Pour faciliter et rendre compréhensible l'analyse des données empiriques, la présente partie, tel que mentionné précédemment, se décompose en trois sections : les obstacles, les leviers ainsi que l'exercice du leadership syndical. Dans chacune de ces sections, nous abordons, à la fois, l'analyse des données des présidences de syndicats locaux et des membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale afin de faire le comparatif genre et multiniveau. Souvenons-nous que les données présentées précédemment dans la thèse (chapitre 4 et 5) représentent le point de vue des dirigeant.e.s syndicaux. L'analyse s'appuie donc sur la perception des participant.e.s puisqu'ils.elles parlent et s'expriment sur des choses (obstacles, leviers, exercice du leadership) sans nécessairement les avoir vécues.

À la différence des tableaux dans les chapitres 4 et 5, ceux de l'analyse sont des tableaux synthèse regroupant les deux niveaux hiérarchiques à l'étude : les présidences locales et les membres du Bureau exécutif. Autrement dit, l'intention derrière ces tableaux synthèse est de pouvoir visualiser rapidement les différentes données du cas que nous étudions. Ce qui ressort des propos des participant.e.s sera mis de l'avant dans l'explicatif des tableaux synthèse afin de nuancer les données empiriques et d'avoir une meilleure représentation des obstacles, des leviers et de l'exercice du leadership syndical. Par exemple, certaines réalités ne sont pas exclusivement vécues que par les femmes ou au contraire elles sont prédominantes chez elles. Cette teinte dans les données contribue à la richesse de notre thèse et permet de mieux comprendre le déficit démocratique des femmes. Avant de poursuivre, rappelons notre question de recherche : **En quoi les obstacles et les leviers**

à l'accès et au maintien du leadership syndical différent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical? Ainsi, les tableaux synthèse présentés dans l'analyse permettent d'enrichir et d'étoffer le débat sur la sous-représentation des femmes au leadership syndical, notre problématique de recherche.

6.1.1 Obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical

Le premier objectif spécifique de la thèse, tel que formulé dans le chapitre de la problématique de recherche (point 1.4), vise à **relever les perceptions quant aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées par rapport aux hommes dans l'accès et le maintien au leadership syndical et à contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés.**

La recension des écrits, réalisée au chapitre 2 de la thèse, a permis de mettre en perspective que les femmes peuvent rencontrer de multiples obstacles pour d'une part, accéder au leadership syndical et, d'autre part, continuer à exercer un leadership syndical lorsqu'elles sont parvenues à s'insérer dans la hiérarchie organisationnelle des syndicats. De cette manière, un grand nombre de femmes reste cantonné en dehors de la structure politique des organisations syndicales - mise à l'écart - ou remet continuellement en question leur leadership syndical. Pour expliquer la sous-représentation des femmes au leadership syndical, nous avons présenté quatre obstacles qui étaient mis à l'avant-plan dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) : le manque de disponibilités et le conflit des rôles, l'emploi des femmes, la culture masculine du syndicalisme et les stéréotypes de genre associés au leadership syndical. Pour un tour d'horizon plus complet sur les obstacles récurrents, nous avons ajouté l'invisibilité des femmes dans l'agenda revendicatif des syndicats (Munro, 2001).

Dans notre étude de cas, les données empiriques présentées aux chapitres 4 et 5 reflétaient le point de vue des dirigeant.e.s syndicaux selon deux niveaux hiérarchiques au sein de Résilience (présidences de syndicats locaux et membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale). Ainsi, nous avons identifié six obstacles dans les perceptions des présidences de syndicats locaux (**culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession, lien avec l'employeur et plafond de verre**) et cinq obstacles selon les points de vue des membres du Bureau exécutif (**culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession et plafond de verre**). Ces derniers sont exposés dans le tableau synthèse ci-dessous.

Souvenons-nous que les obstacles ne sont pas nécessairement ceux que les participant.e.s ont rencontrés dans leur parcours. Autrement dit, les freins mentionnés relèvent davantage de la perception des répondant.e.s puisqu'ils.elles en ont parlé sans nécessairement y avoir été confrontés.

Tableau 22 : Tableau synthèse des obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical

Obstacles	Présidences locales			Bureau exécutif			Grand total N = 20
	Femmes N = 6	Hommes N = 10	Total N = 16	Femmes N = 2	Hommes N = 2	Total N = 4	
Culture masculine du syndicalisme	5	10	15	2	2	4	19
Responsabilités familiales et domestiques	6	8	14	2	2	4	18
Stéréotypes de genre	4	5	9	2	-	2	11
Appartenance envers la profession	2	5	7	1	-	1	8
Lien avec l'employeur	2	-	2	-	-	0	2
Plafond de verre	-	1	1	-	1	1	2

Voyons maintenant ce qui ressort globalement du tableau ci-haut, c'est-à-dire des perceptions des présidences locales et des membres du Bureau exécutif quant aux obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical. Pour chacun des obstacles, nous présentons à la fois l'analyse des présidences locales et celle des membres du Bureau exécutif afin de faciliter l'analyse genrée et multiniveau.

6.1.1.1 Culture masculine du syndicalisme

Nous aurions pu croire que les organisations syndicales se sont diversifiées dans leurs modes de fonctionnement internes compte tenu du temps écoulé depuis la naissance des bastions syndicaux, face au vent de changement apporté en leur sein et en raison de l'augmentation du nombre de membres féminins qui suscite un intérêt grandissant afin de rendre les activités syndicales « more woman friendly » (Kirton et Healy, 2013b : 69). Néanmoins, l'analyse du cas étudié confirme que le syndicalisme reste marqué, comme le souligne la littérature, par une forte culture masculine de sorte que les femmes peinent à accéder et à maintenir un leadership syndical (Cunnison et Stageman, 1993; Forrest, 1993b; Kirton et Healy, 2013b; Ledwith, 2012).

Le tableau synthèse des obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical illustre très clairement que la culture masculine du syndicalisme est l'obstacle ayant le plus de répercussions, autant selon les présidences locales que selon les membres du Bureau exécutif. Autrement dit, la majorité de nos répondant.e.s s'accorde pour dire que les femmes et les hommes sont touchés par la culture masculine du syndicalisme, quoique dans une mesure différente.

Les présidences de syndicats locaux conviennent que le fonctionnement interne de leur organisation syndicale, sans être nécessairement intentionnel, est en majeure partie défavorable aux femmes. La culture masculine témoigne d'un modèle d'engagement syndical masculin. Les modes de fonctionnement internes de la fédération étudiée reposent sur un modèle masculin - un idéal masculin - nécessitant une plus grande adaptation pour les femmes. Par la mobilité géographique, les exigences de disponibilités, mais aussi par les difficultés liées au fait de faire sa place dans un univers masculin (*alias boys' club*), la culture masculine du syndicalisme met, selon les présidences locales, les femmes à l'écart ou les contraignent dans le maintien du leadership syndical. Les membres du Bureau exécutif s'accordent aussi pour dire que le fonctionnement interne de leur organisation syndicale devrait cadrer davantage avec les femmes, lesquelles sont majoritaires au sein de Résilience. Les participant.e.s à ce niveau hiérarchique s'entendent sur la mobilité géographique et les exigences de disponibilités qui entravent le leadership syndical des femmes et qui découlent directement de la culture masculine du syndicalisme.

L'analyse des propos des présidences locales révèle que les déplacements fréquents à travers la province de Québec causent problème non seulement aux femmes, mais aussi aux hommes. Le fait d'être régulièrement à l'extérieur - sur la route - pour des réunions ou des instances syndicales engendre des conflits familiaux chez

les hommes. Que ce soit, par exemple, pour faire de nouvelles rencontres amoureuses ou pour être présents auprès de leurs enfants à la maison. Notons que, selon le profil de nos répondant.e.s au niveau local (point 4.1.2), quatre hommes ont des enfants qui n'ont pas atteint l'âge de la majorité comparativement à une seule femme. De cette manière, il est on ne peut plus évident de retrouver cette affirmation au sujet des enfants dans leur discours plutôt que dans celui des femmes. Les membres du Bureau exécutif s'entendent aussi pour dire que l'exigence de la mobilité géographique alourdit le leadership syndical des femmes et des hommes et encore plus du côté des femmes lorsqu'il y a des tout-petits à prendre soin à la maison. Toutefois, la grande différence entre les dires des présidences locales et ceux des membres du Bureau exécutif est nichée dans le lieu de travail. Autrement dit, lorsqu'une personne est élue au Bureau exécutif, son bureau est désormais au siège social de la fédération, lequel est situé à Montréal. Cette élection entraîne presque inévitablement un déménagement puisque les élu.e.s peuvent provenir de n'importe quel syndicat affilié à Résilience. Dans ces conditions, il va de soi que le leadership syndical au niveau de la fédération peut être moins accessible pour les jeunes parents puisqu'un déménagement demande une importante réorganisation familiale. Notons que selon le profil des membres du Bureau exécutif (point 5.1.2), aucun.e répondant.e n'avait des enfants d'âge scolaire à la maison. Bien que les participant.e.s au sein du Bureau exécutif n'associent pas cela spécifiquement aux femmes, la littérature nous permet de croire que les femmes seraient probablement moins propices - auraient moins tendance - à exiger un tel changement à leur famille puisque ces dernières sont tourmentées vis-à-vis les répercussions de leurs actions sur leur bulle familiale en raison notamment des attentes sociétales à leur endroit (Healy et Lieberwitz, 2013).

La mention des longues heures de travail (Cockburn, 1991; Franzway, 2000; Watson, 1988), qui se présente davantage comme du bénévolat (Guillaume et Pochic, 2009), apparaît autant dans le discours des présidences locales que dans celui des membres du Bureau exécutif. Il est commun, autant pour les femmes que pour les hommes, d'avoir un horaire de travail surchargé quoique les pères auraient, aux dires d'une répondante au niveau du Bureau exécutif, plus de facilité à gérer cela que les mères. Ce qu'il faut comprendre c'est que la nécessité de disposer de grandes disponibilités et d'être mobile sont, entre autres, construites sur l'absence de la prise en compte de la sphère privée et, plus précisément, sur l'évacuation de la plus grande complexité pour les femmes de consacrer du temps aux tâches syndicales et de s'éloigner régulièrement du nid familial pour des raisons syndicales. Il est reconnu que « [...] les femmes sont pénalisées pour l'accès à des responsabilités qui s'accompagnent d'un engagement temporel intense et d'exigences de mobilité ou de déplacements incompatibles avec un investissement dans la vie familiale et privée » (Laufer, 2014 : 69). Nous pouvons nous réjouir du fait que les hommes sont plus présents auprès des enfants qu'autrefois et qu'ils aident davantage à l'entretien de la maison, mais rappelons cependant que les femmes consacrent encore davantage de temps aux

tâches domestiques et aux soins des enfants que les hommes (CSF, 2015). La pression familiale repose sur elles.

Au-delà de l'aspect physique des tâches syndicales, les présidences locales évoquent l'aspect subjectif de celles-ci. La charge mentale comporte aussi son lot de problèmes chez les femmes comme chez les hommes. Cette facette du travail syndical n'est pas mentionnée chez les membres du Bureau exécutif.

Au niveau des présidences locales, ce qui ressort de l'analyse du discours des femmes contrairement à celui des hommes, c'est la gestion simultanée de deux chapeaux (présidence et professionnelle de l'éducation). Cette gestion serait, selon leur propos, d'autant plus grande lorsque les libérations sont moindres. Les participantes qui affirment cela sont présidentes de petits syndicats locaux (86 et 175 membres) et elles ne sont pas libérées à temps plein. Ainsi, elles éprouvent une difficulté d'articulation entre activités syndicales et professionnelles. Les membres du Bureau exécutif ne sont pas contraint.e.s par cette double gestion puisqu'ils.elles ne travaillent plus comme professionnel.le.s de l'éducation dans les écoles.

Finalement, l'obstacle de la culture masculine du syndicalisme signifie, selon les présidences de syndicats locaux, que les femmes sont constamment confrontées au *boys' club*. Que ce soit par le machisme des hommes, lorsqu'elles sont les premières élues à la présidence locale depuis des lustres ou à tout autre poste à l'exécutif local ou bien lorsque les hommes se relayent les postes syndicaux et qu'ils ont leur façon bien à eux, typique de la fraternité, de fonctionner. Difficile pour ces dernières de prendre place au leadership syndical dans ces conditions et d'y rester. Les membres du Bureau exécutif, quant à eux.elles, ne mentionnent pas la présence du *boys' club* dans leurs propos.

L'analyse des informations recueillies au cours des entretiens révèle la culture masculine du syndicalisme sévit encore et qu'elle est « [...] loin d'accueillir les femmes à bras ouverts » (Le Quentrec et Rieu, 2002 : 118).

6.1.1.2 Responsabilités familiales et domestiques

L'analyse du cas à l'étude atteste que l'obstacle des responsabilités familiales et domestiques est l'une des pierres d'assise de la sous-représentation des femmes au leadership syndical. Ceci concorde avec le modèle

de Kirton et Healy (2013b : 66) et, plus particulièrement, avec l'obstacle du manque de disponibilités et du conflit des rôles.

Nous verrons d'abord l'analyse des présidences locales et, ensuite, celle des membres du Bureau exécutif puisque leur perception est quelque peu différente, laquelle résulte du palier hiérarchique auquel ils.elles siègent.

Selon les présidentes et les présidents niché.e.s au niveau local, les responsabilités familiales et domestiques sont une épine dans le pied des femmes qui souhaitent accéder au leadership syndical et, si elles sont impliquées, à maintenir leur fonction. Cet obstacle, ramené inlassablement sur le tapis, fait en sorte que les femmes préfèrent attendre que leurs enfants ne soient plus d'âge scolaire avant de s'investir au leadership syndical. Avant cette période, « la réalité maternelle » - qui est le fruit d'un rapport social - contraint les femmes à consacrer leurs disponibilités aux responsabilités familiales et domestiques. Les femmes se sentent coupables d'investir du temps ailleurs qu'à la maison puisqu'elles se considèrent plus responsables de l'espace privé - attente qui incombe à leur genre - que les hommes. Ceci résonne avec les travaux de Kirton et Healy (1999, 2012b, 2013b) lorsqu'elles conviennent d'un triple investissement (les responsabilités familiales et domestiques, l'emploi professionnel et le leadership syndical) et de l'accentuation de cette problématique quand les enfants sont jeunes (Kirton et Healy, 1999). L'articulation entre les responsabilités familiales et domestiques, l'emploi professionnel et le leadership syndical est une gymnastique ardue et bien réelle pour les femmes.

Nous discuterons des leviers ultérieurement (point 6.1.2), mais pour démontrer toute la pression reliée à la prise en charge de la sphère privée, l'analyse des données indique que si les femmes veulent tenter de faire leur place au leadership syndical et de maintenir cet engagement, parallèlement à l'éducation et le soin de leurs enfants, elles doivent avoir un.e bon.ne partenaire de vie à leurs côtés pour y arriver. Qui plus est, l'examen des données atteste que les présidentes de syndicats locaux sont davantage d'un âge avancé que les présidents. Nous rappelons que selon le profil des répondant.e.s (point 4.1.2), les femmes sont âgées entre 46 et 62 ans tandis que les hommes sont âgés entre 38 et 62 ans. De plus, il n'y a qu'une seule femme de 50 ans et moins comparativement à quatre hommes. Autrement dit, le leadership syndical est une décision prise plus tardivement chez les femmes que chez les hommes, ce qui laisse supposer que les femmes portent le poids des responsabilités familiales et domestiques. Cela converge avec plusieurs études (Kirton et Healy, 1999, 2013b) qui pointent que les femmes au leadership syndical ont généralement un profil atypique, c'est-à-dire d'âge mûr et sans enfant ou sans enfant en bas âge. Lorsque les femmes ont ces caractéristiques, leur profil devient ainsi

conforme au stéréotype associant les hommes au leadership syndical (Kirton et Healy, 1999 : 36), lequel nous avons discuté précédemment (point 2.6.4). En d'autres mots, l'obstacle du stéréotype de genre associé au leadership syndical met de l'avant que pour être dirigeant.e syndical.e l'horaire du temps - l'agenda - doit être planifié sans la contrainte des obligations de l'espace privé.

Les présidentes et les présidents de syndicats locaux font remarquer que la sphère familiale et domestique n'est toutefois pas sans effet sur le leadership syndical des hommes. Lorsque le temps est venu de fonder une famille, que nous soyons une femme où un homme, cela n'est pas un temps optimal pour le leadership syndical. Néanmoins, les présidences, au niveau local, s'entendent pour dire que les femmes seraient plus soucieuses - sensibles - de l'impact et des répercussions occasionnées par le leadership syndical sur leur famille. Le déchirement entre les deux univers relèverait davantage des femmes d'autant plus que ces dernières veulent tout réussir de la meilleure façon possible. Elles s'efforcent de « tout mener à bien ». Cette quête du perfectionnisme - le besoin d'être parfaites - dans tout ce qu'elles entreprennent laisse supposer qu'elles abandonnent - délaissent - plus facilement le projet du leadership syndical en croyant ne pas être à la hauteur parce qu'elles doivent allouer une grande partie de leur temps aux responsabilités familiales et domestiques.

Un autre fait émerge dans l'analyse du point de vue des présidences locales concernant les responsabilités familiales et domestiques. Il s'agit de la conception que toutes les femmes envisagent un jour d'avoir des enfants. Cette conception des femmes tenant mordicus à fonder une famille peut s'avérer être un frein à leur leadership syndical. Même si les femmes démontrent tous les atouts nécessaires au leadership syndical, nous envisageons déjà son retrait en raison d'une présence éventuelle d'enfants. Ainsi, la maternité est un impératif biologique qui n'est pas questionnable aux yeux des participant.e.s à notre étude. La mentalité poussiéreuse de la « maternité innée » (Hamelin, 2017 : 66) sévit encore.

Le fardeau des parents vieillissants est une autre « réalité féminine » observée dans l'analyse des points de vue des présidences de syndicats locaux. Cet enjeu, relativement nouveau et en croissance, ressort dans la revue de littérature comme étant un travail non choisi, effectué dans l'ombre et exécuté davantage par les femmes (54 % de femmes et 46 % d'hommes) (Sinha, 2013). Même si les hommes peuvent aussi être proches aidants, le travail des femmes comme proches aidantes est qualitativement différent - type d'aide fourni - de celui des hommes selon Gagnon et Beaudry (2018). Par exemple, les auteures soutiennent que les femmes sont plus susceptibles de fournir des soins personnels et les hommes de faire l'entretien de la maison et les travaux extérieurs rappelant ainsi les clivages des stéréotypes sexuels. Gagnon et Beaudry (2018) soulignent que la

division sexuelle du travail de proche aide crée un empiètement plus présent sur la vie des femmes puisque les soins personnels doivent être faits à heures fixes et régulièrement tandis que les tâches de maintenance de la maison et du terrain peuvent être réalisées à heures variables selon la convenance. Bien que la proche-aide n'apparaît pas dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), l'analyse de notre matériel empirique démontre que cette situation - ce rôle - peut avoir des répercussions sur le leadership syndical des femmes.

Tout compte fait, les responsabilités familiales et domestiques représentent, selon les perceptions des présidences de syndicats locaux, un obstacle qui est davantage présent chez les femmes. Cela concorde avec le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) puisque les femmes sont socialement éduquées pour prendre soin de la maison et des siens. Que nous le voulions ou non, cela influence, inconsciemment ou consciemment, leur choix et leurs disponibilités personnelles et professionnelles. Néanmoins, les responsabilités familiales et domestiques et, plus particulièrement, la présence d'enfants n'est pas sans impact non plus pour les hommes. Il s'agit d'une nuance par rapport au modèle de Kirton et Healy (2013b : 66).

Les membres féminins et masculins du Bureau exécutif de Résilience conçoivent quant à eux.elles que les responsabilités familiales et domestiques sont difficilement compatibles avec le leadership syndical, et ce, particulièrement au niveau de la fédération. Ceci concorde avec les travaux de Kirton et Healy (2013b : 66) qui pointent l'incompatibilité entre fonction syndicale professionnalisée et responsabilités familiales et domestiques.

L'obstacle des responsabilités familiales et domestiques s'interpose dans le parcours des femmes, mais aussi dans celui des hommes. Allier famille et leadership syndical au niveau du Bureau exécutif de la fédération est complexe pour ceux.celles qui ont de jeunes enfants au sein du nid familial considérant l'ampleur de la tâche que demandent les enfants en bas âge et l'envergure de la tâche des dirigeant.e.s syndicaux. Les femmes, comme les hommes, ont privilégié leur rôle (de parents ou de conjoint.e.s) auprès de la famille avant de se faire élire à la fédération. Rappelons que selon le profil des répondant.e.s au niveau du Bureau exécutif (point 5.1.2), aucune femme et aucun homme n'a d'enfant d'âge scolaire. Par ailleurs, il n'y a aucune femme et aucun homme de 50 ans et moins, mais les femmes sont plus jeunes (50 et 55 ans) que les hommes (58 et 59 ans). Si nous nous fions à l'âge des participant.e.s et aux propos des répondant.e.s, il est possible de se poser la question de la retraite plus tôt chez les femmes pour s'occuper de leurs petits-enfants contrairement aux hommes. La retraite serait ainsi envisagée par les femmes comme une période consacrée à la « grand-maternité » (Charpentier et Quéniart, 2013).

Malgré la perception que les femmes et les hommes seraient tous deux confrontés à l'obstacle des responsabilités familiales et domestiques, l'analyse des résultats des affirmations des membres féminins du Bureau exécutif de la fédération suggère qu'il y a une plus forte culpabilité des femmes à délaisser leur famille au profit du leadership syndical. La pression sociale - la présence de la mère qui est vitale pour les enfants - exacerbe ce sentiment de culpabilité. Autrement dit, il est reproché aux femmes qui privilégient le leadership syndical au détriment de la famille de ne pas être assez présentes pour leurs enfants. Les femmes sont plus en proie à cette pression sociale que les hommes, ce qui laisse supposer que les femmes renoncent plus facilement que les hommes au leadership syndical pour être auprès de leur famille.

Un autre aspect, que nous n'avons pas retrouvé dans la littérature, émerge de l'analyse des perceptions des membres opérant au niveau du Bureau exécutif de Résilience. Une femme, à ce niveau hiérarchique, a l'impression que certaines femmes, qui n'occupent pas de fonction syndicale et qui sont issues du tissu militant de professionnel.le.s de l'éducation, ont tendance à ne pas réaliser que les responsabilités familiales et domestiques sont un obstacle pouvant nuire à leur accès au leadership syndical. Cette sous-évaluation du poids des responsabilités familiales et domestiques serait, selon la répondante, liée à leur statut de « professionnelle ». En outre, le prestige de leur profession (« bon salaire », « bon domaine », « travail valorisant ») les placerait au-dessus de cet obstacle de sorte qu'elles n'y seraient pas autant confronté.e.s.

Tout bien considéré, les responsabilités familiales et domestiques représentent, selon les perceptions des membres du Bureau exécutif de Résilience, un obstacle qui est présent dans la trajectoire des femmes et dans celle des hommes. Autrement dit, le leadership syndical exercé au niveau de la fédération ne semble pas conciliable avec les responsabilités familiales et domestiques : autant pour les femmes que pour les hommes. Cela est une nuance par rapport au modèle de Kirton et Healy (2013b : 66).

6.1.1.3 Stéréotypes de genre

Les stéréotypes de genre représentent, selon l'analyse des perceptions des répondant.e.s des deux niveaux hiérarchiques étudiés, l'une des raisons principales pour lesquelles nous observons une persistance du déficit démocratique des femmes au leadership syndical. Nous avons vu, au chapitre 2, que les femmes et les hommes sont façonné.e.s par des normes, lesquelles sont distinctes. Nous jugeons bon de rappeler que dans le système patriarcal qui est le nôtre, les stéréotypes de genre agissent de manière insidieuse et maintiennent les inégalités

de genre. Ces idées préconçues des attributs que doivent détenir les femmes et les hommes ont un impact majeur sur les rôles exercés par les femmes et les hommes au sein des organisations syndicales (Healy et Lieberwitz, 2013; Kirton et Healy, 2013b).

Le développement de la confiance en soi s'acquiert par la socialisation, c'est-à-dire par le processus du vivre ensemble (Surprenant, 2015 : 56). Cette socialisation est différenciée (Dafflon-Nouvelle, 2006) puisque la société dans laquelle nous vivons (la famille, l'école, les groupes d'amis.e.s, les médias, etc.) projette, bien souvent inconsciemment, une image stéréotypée des filles et des garçons. Nous attendons des femmes des choses différentes des hommes. Ces deux groupes doivent agir conformément au genre qui leur est attribué à la naissance. Autrement dit, les femmes et les hommes sont des groupes sociaux. Ils.elles sont le fruit d'une construction sociale du genre, laquelle restreint le champ des possibles.

Les attributs sociaux imposés sur le sexe font en sorte que les femmes intériorisent, depuis leur jeunesse, le manque de confiance en elles et cela s'exprime par des comportements au leadership syndical qui sont différents des hommes (difficulté à prendre la parole en public, peur de l'échec, sous-estimation de leurs capacités, etc.). Le manque de confiance des femmes est une marque - une empreinte - de la socialisation différenciée. Notre analyse le démontre. La majorité des personnes rencontrées au sein des deux niveaux hiérarchiques, s'entendent pour dire que le manque de confiance est le stéréotype de genre le plus poignant d'autant plus qu'il est, selon leurs points de vue, le lot commun des femmes. Ceci rejoint le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) et, par ricochet, les études de Chaison et Andiappan (1989) et de Gray (1993) selon lesquelles les femmes doutent de leurs compétences en matière de leadership, ont peur de l'échec et se sentent inférieures aux hommes pour l'exercice du leadership. Nos conclusions vont également dans le même sens que celles rapportées par Dickerson et Taylor (2000) lorsqu'elles démontrent que la faible progression des femmes dans les hiérarchies organisationnelles résulte, en partie, de leur comportement « autolimitatif ».

Notre analyse met de l'avant que les femmes sont moins confiantes que les hommes à l'idée de faire leur place et d'être compétentes au leadership syndical. Les femmes ressentent davantage un besoin de formation et d'accompagnement afin d'avoir pleinement confiance en elles et de gagner en expérience. Nous reviendrons sur ce sujet dans les leviers (point 6.1.2), mais soulignons pour l'instant que cela laisse présager que les femmes sont plus hésitantes que les hommes puisqu'elles désirent avoir un parfait contrôle de leurs capacités syndicales avant de se lancer. Les femmes, avant de se propulser au leadership syndical, ont besoin de sentir qu'elles sont compétentes, qu'elles ont l'expertise et qu'elles sont en mesure de faire le travail demandé. Les hommes ne

ressentent pas ce besoin de « sécurité ». Il faut aller chercher les femmes et les convaincre qu'elles peuvent exercer un leadership syndical. De plus, même lorsqu'elles ont accédé au leadership syndical, elles se questionnent continuellement à savoir si elles font bien les choses, si leur travail est irréprochable et si elles sont au « bon » endroit. Le fait que les dirigeantes syndicales de notre étude ont appris leur rôle, pour la majorité, sur le tas peut venir accentuer leur insécurité par rapport à leurs compétences. C'est d'ailleurs ce que soutiennent les travaux de Healy et Lieberwitz (2013 : 101) : « [...] having to learn on the job and fly by the seat of their pants added to their insecurity about their competence ». Les hommes ont moins de doutes. Ils sont plus prompts à se présenter au leadership syndical car ils ne remettent pas nécessairement en question leurs aptitudes à exercer un leadership syndical. Ils sont moins craintifs d'apprendre sur le tas s'ils ne détiennent pas toutes les compétences nécessaires à l'exécution d'un mandat syndical. Qui plus est, il est soulevé que les femmes ne sont pas confortables avec l'opposition lors des élections syndicales et, plus particulièrement, celle d'un homme. Il est donc possible de se demander si le manque de confiance des femmes peut se traduire par une plus forte propension à abandonner devant un échec potentiel. En d'autres mots, les femmes éviteraient les situations où elles pourraient vivre une défaite.

Au dire d'une dirigeante syndicale au niveau local, les femmes sont jugées plus sévèrement que les hommes selon leur apparence et leur tenue vestimentaire. De ce fait, les femmes accordent une préoccupation plus grande à ce que les autres pensent d'elles puisqu'elles sont continuellement scrutées. Les hommes ne cageraient pas ces remarques. Les femmes, comme le mentionne Pelletier (2015), sont constamment évaluées selon leur potentiel sexuel de sorte que lorsqu'elles occupent l'espace public elles sont jugées physiquement. Du coup, cela vient accroître leur manque de confiance. La pression de l'apparence « parfaite » fait en sorte que les femmes sont inquiètes et anxieuses à l'idée d'être jugées par les autres et de se retrouver sous les projecteurs. Ceci concorde avec les travaux de Healy et Lieberwitz (2013) lorsque les auteures tentent d'expliquer cette difficulté en se basant sur le récit d'une responsable syndicale : « [...] a stereotypical activist woman must dress like a lesbian, wear flat shoes... It's terrible but that's what a lot a people think women in trade unions are » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 86).

Par ailleurs, la prise de parole en public est davantage perçue, par nos répondant.e.s au niveau local, comme une pratique plus difficile et angoissante chez les femmes. Ces dernières sont nerveuses - stressées - de parler devant un auditoire d'autant plus qu'elles ont tendance à céder la parole plus facilement aux hommes; à laisser les hommes parler. La peur de ne pas être à la hauteur lorsqu'elles prennent la parole se traduit également par un manque de confiance en soi et reflète, comme l'exprime Monnet (1998), la division et la hiérarchie des genres dans les conversations mixtes. Il faut comprendre que les femmes, contrairement aux hommes, sont

généralement mal à l'aise et perturbées de s'exprimer devant un groupe puisque durant leur éducation, elles ont appris et intériorisé que la place d'une femme « [...] dans une société patriarcale est d'abord dans le silence » (Monnet, 1998 : 12).

Mis à part le manque de confiance des femmes, il apparaît, selon le point de vue des participant.e.s au niveau local, que le leadership syndical n'est pas « une affaire de femmes ». Autrement dit, les attributs socialement octroyés aux hommes reflètent davantage le leadership syndical. De ce fait, les femmes y sont moins intéressées. Par exemple, il est soulevé dans les entretiens que les femmes sont moins attirées par la contestation - caractéristique intégrante du leadership syndical - que les hommes. Le monde syndical étant contestataire : patronal versus syndical. L'aspect politique attirerait également davantage les hommes. La construction de l'identité de genre commence, comme nous l'avons vu, dès l'enfance et les femmes, dans le processus de socialisation différenciée (Dafflon-Novelle, 2006), ne font pas l'apprentissage - ou de façon moins prononcée que les hommes - des caractéristiques inhérentes au leadership syndical. La socialisation différenciée projette des attentes sociales spécifiques envers les femmes, lesquelles vont influencer leurs choix professionnels, leurs préférences ainsi que leurs intérêts en société. Cela concorde avec les travaux de Healy et Lieberwitz (2013) lorsqu'elles révèlent que les femmes doivent briser le stéréotype qui associe les dirigeants syndicaux à des hommes et, plus particulièrement, à celui des hommes blancs. Précisons qu'être un homme est considéré comme un privilège, le privilège masculin. Toutefois, être de race blanche l'est tout autant. C'est le privilège blanc. « [...] le patriarcat est un système de privilèges dans lequel les hommes, comme classe, sont avantagés par rapport aux femmes. Ainsi, les hommes en retirent individuellement et collectivement les bénéfices "sans même le revendiquer, à cause de l'organisation de la société" [...] Bien sûr, le pouvoir et les privilèges ne sont pas répartis équitablement entre les hommes (inégalités sociales, raciales, liées à l'orientation sexuelle, etc.), comme pour les femmes, mais, comme classe de sexe, ils demeurent privilégiés » (Surprenant, 2015 : 51).

Par ailleurs, les femmes au niveau local font remarquer que l'ambition professionnelle est perçue différemment entre les femmes et les hommes. Il n'est pas rapporté que les femmes nourrissent moins d'ambition que leurs homologues masculins, mais plutôt que les femmes qui expriment de l'ambition sont « menaçantes » tandis que cela est un trait de caractère - être ambitieux.euse - tout à fait acceptable pour les hommes. Ce stéréotype est l'héritage d'une construction sociale puisque dès la naissance, les filles et les garçons « [...] ne sont pas élevés, éduqués, socialisés, pensés, projetés de la même manière [...] » (Dafflon-Novelle, 2006 : 361). En outre, les hommes jouissent de la possibilité de prendre des risques et de s'élever sur l'échelle sociale, ce qui revêt moins d'applaudissement chez les femmes. L'ambition n'est pas perçue comme un trait de caractère convenable chez

les femmes. Une femme ambitieuse qui démontre son assurance - ça agace - ça dérange. C'est perçu de manière plus négative que chez les hommes puisque les femmes doivent se résoudre à vivre - pour être en conformité avec leur genre - de manière plutôt effacée.

Les stéréotypes de genre, selon les perceptions des présidences de syndicats locaux et des membres du Bureau exécutif, sont un obstacle qui désavantage, dans une plus grande mesure, les femmes. Cela concorde avec le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66).

6.1.1.4 Appartenance envers la profession

D'entrée de jeu, précisons que l'appartenance envers la profession n'est pas un obstacle présent dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66). L'appartenance professionnelle représente une particularité du cas que nous étudions et cette spécificité est reliée au statut professionnel de l'emploi.

Au regard de l'analyse des résultats de la recherche au niveau des présidences locales, l'appartenance professionnelle n'est pas un obstacle à l'accès au leadership syndical, mais plutôt une contrainte - une tension - au maintien du leadership syndical qui n'est pas propre aux femmes.

Au niveau local, les dirigeant.e.s syndicaux reçoivent des libérations syndicales et doivent être remplacé.e.s pour leur emploi de professionnel.le de l'éducation dans le milieu scolaire. Néanmoins, plusieurs d'entre eux.elles mentionnent, qu'une fois qu'ils.elles ont accédé au leadership syndical, leur commission scolaire ne les remplace pas lorsqu'ils.elles s'absentent des raisons syndicales. Cela fait en sorte d'une part, que le service professionnel pour lequel ils.elles sont embauché.e.s n'est pas dispensé et, d'autre part, qu'il se crée une accumulation du travail et des choses à rattraper. Ils.elles prennent conscience de cette contrainte seulement lorsqu'ils.elles sont élu.e.s. De cette manière, l'appartenance professionnelle apparaît plutôt, selon les dires des présidences de syndicats locaux, comme une source de tension au maintien du leadership syndical des femmes et des hommes. Sans nécessairement faire en sorte qu'ils.elles cessent d'exercer leur leadership syndical, l'appartenance envers la profession signifie qu'ils.elles ne sont pas insensibles aux répercussions du leadership syndical sur leur emploi.

Tout compte fait, les femmes et les hommes témoignent d'une forte appartenance au statut professionnel - professionnel.le de l'éducation - et cet attachement vient brimer le leadership syndical. Les participant.e.s sont convaincu.e.s que les élèves doivent avoir accès aux services professionnels et cela ne les réjouit pas de savoir qu'ils.elles sont pénalisé.e.s en raison de leur engagement syndical. Sans associer l'appartenance professionnelle à un obstacle au leadership syndical, Kirton (2015 : 6) soutient néanmoins que les femmes, dans le secteur public, ont un fort engagement envers leur profession : « [...] research on professional union women in various contexts has shown that many, especially in the public sector, have a strong moral or vocational commitment to their work that is a significant element of both their occupational identity and union identity ».

L'enjeu du remplacement n'a pas lieu chez les membres du Bureau exécutif puisque, contrairement aux présidences de syndicaux locaux, ils.elles doivent arrêter complètement leur profession lorsqu'ils.elles sont élu.e.s. Cela est une condition nécessaire à l'exercice du leadership au sein de la fédération syndicale. Ils.elles sont au courant de cette obligation avant leur élection. De cette manière, l'interruption de la profession peut représenter un obstacle à l'accès au leadership syndical. Ainsi, l'appartenance professionnelle est apparue comme étant une barrière dans l'analyse des résultats au niveau des membres du Bureau exécutif de Résilience et, en particulier, pour les femmes. Le fait d'arrêter de pratiquer à titre de professionnelle de l'éducation s'avère être une décision ardue à prendre.

L'appartenance envers la profession est un obstacle qui se manifeste donc différemment selon les propos des présidences locales (non-remplacement des services professionnels aux élèves) et ceux des membres du Bureau exécutif (arrêt complet de la profession durant le mandat).

6.1.1.5 Lien avec l'employeur

Dans les propos des présidences locales, une différence marquée est notée entre les femmes et les hommes quant à l'obstacle du lien avec l'employeur. Cela corrobore les travaux de Healy et Lieberwitz (2013) qui attestent que l'hostilité des employeurs contre les syndicats est l'une des raisons pour laquelle les femmes décident de ne pas s'impliquer au leadership syndical.

Certains employeurs voient le leadership syndical d'un mauvais œil. Il découle, de cette vision négative du leadership syndical, un impact sur la profession et l'émergence de problèmes au travail. Les femmes, comparativement aux hommes, témoignent des répercussions - désagréments - du leadership syndical sur la relation entretenue avec leur supérieur.e. Ainsi, le fait d'avoir déjà vécu une dégradation du lien avec l'employeur par le passé en raison du leadership syndical peut venir entraver la décision d'une nouvelle implication. Les femmes sont soucieuses d'entretenir une bonne relation avec leur patron. De cette manière, la peur - la crainte - entourant la possibilité de compromettre le lien avec leur employeur représente pour elles un obstacle au leadership syndical.

Selon l'analyse des résultats, il ne s'agit pas uniquement d'un obstacle à l'accès au leadership syndical puisque la relation avec l'employeur peut également se détériorer après l'élection syndicale. L'employeur peut changer d'attitude et être plus exigeant envers les personnes élues. Une répondante au niveau local a exprimé un changement dans sa relation avec sa supérieure immédiate après son élection à la présidence. Elle était davantage surveillée dans l'accomplissement de ses tâches de professionnelle de l'éducation. Ainsi, le lien avec l'employeur peut être un obstacle à l'accès, mais également une contrainte - tension - au maintien du leadership syndical des femmes.

Les membres du Bureau exécutif ne font pas référence à cet obstacle dans leurs propos. Cela s'explique, en partie, parce que pour eux.elles le lien avec l'employeur est inexistant. Ils.elles sont directement employé.e.s par la fédération syndicale et non plus par une commission scolaire.

6.1.1.6 Plafond de verre

Au chapitre 2, nous avons vu que le plafond de verre - principe de la division sexuelle du travail - fait référence à « [...] l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles » (Laufer, 2005 : 31). Il s'agit d'une métaphore pour signifier que les hommes sont toujours en position de pouvoir dans les structures hiérarchiques organisationnelles en raison de multiples entraves vécues par les femmes. Cela reste un concept assez large. Par conséquent, il est pertinent de s'attarder à ce que cela signifie, de façon plus précise, chez les participant.e.s de notre étude de cas. Précisons d'ailleurs que ce n'est pas un obstacle qui ressort de l'analyse de façon prononcée, mais qu'il importe toutefois d'expliquer son effet qui, selon les perceptions recueillies, agit sur le leadership syndical des femmes.

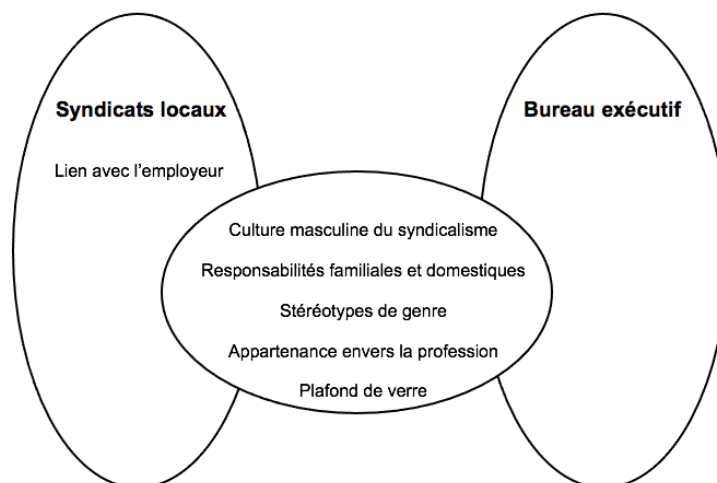
Selon l'analyse des propos recueillis chez les hommes des deux niveaux hiérarchiques, les femmes sont contraintes par un plafond de verre. Le problème résiderait davantage, aux dires d'un président de syndicat local, dans la désolidarisation des femmes envers ce plafond de verre. Autrement dit, cet homme a le sentiment que les femmes conçoivent la solidarité féminine et les revendications féministes comme des choses du passé, des vestiges d'une autre époque. Le féminisme, qui a permis de grands acquis sociaux et syndicaux, aurait perdu ses lettres de noblesses. Selon sa perception des choses, les femmes « d'aujourd'hui » ne voient plus l'utilité d'un tel mouvement. À son avis, les femmes ne perçoivent pas, ou de façon peu significative, les inégalités de genre et les pratiques discriminatoires. Elles ne s'aperçoivent pas de ce qui pourrait entraver leur ascension, ou celle de leurs consœurs, au leadership syndical. Si les femmes ne reconnaissent pas l'existence d'inégalités et qu'elles se pensent à l'abri de ces dernières, il devient alors difficile de changer les choses et d'ouvrir les portes du leadership syndical aux femmes. Selon l'analyse des résultats chez les présidences de syndicats locaux, le plafond de verre et, plus précisément, la désolidarisation des femmes fait partie de l'équation expliquant le déficit démocratique des femmes au sein des syndicats. Cela ne rejoint pas le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66).

D'après l'analyse des points de vue au sein du Bureau exécutif, le problème du plafond de verre serait davantage systémique que perpétué par les femmes elles-mêmes. Un répondant est d'avis que malgré toutes les actions entreprises, les hommes détiennent encore les postes d'autorité - pérennité du plafond de verre - en raison du système. C'est ce dernier qui crée et perpétue les inégalités de genre et, notamment, la sous-représentation des femmes au leadership syndical.

L'analyse des obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical est maintenant complétée. Nous avons pu mettre en relief six grands obstacles (culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession, lien avec l'employeur et plafond de verre).

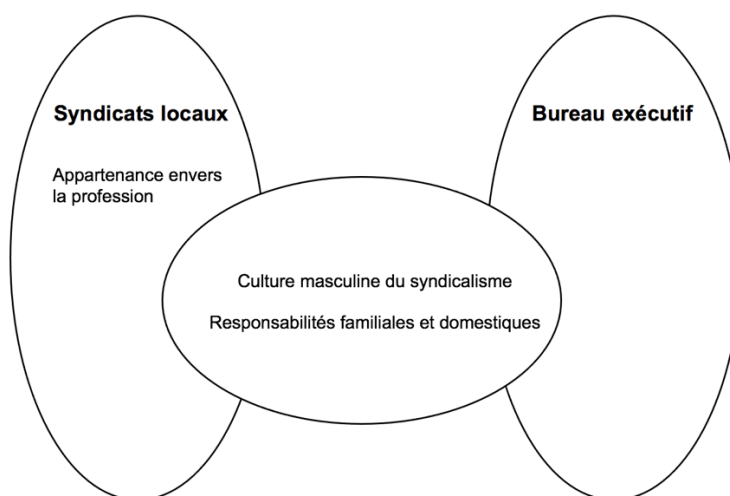
La première figure, ci-dessous, résume les obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes et permet d'imager les perceptions des répondant.e.s selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. Le lien avec l'employeur est un obstacle abordé seulement chez les présidences de syndicats locaux tandis que les cinq autres (culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession et plafond de verre) sont énoncés aux deux paliers syndicaux.

Figure 12 : Analyse multiniveau des obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes



La deuxième figure, ici-bas, résume les obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes et permet d'imager les perceptions des répondant.e.s selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. L'appartenance envers la profession est un obstacle abordé seulement chez les présidences de syndicats locaux tandis que les deux autres (culture masculine du syndicalisme et responsabilités familiales et domestiques) sont énoncés aux deux paliers syndicaux. Les stéréotypes de genre, le plafond de verre ainsi que le lien avec l'employeur ne sont pas identifiés comme des obstacles dans le parcours des hommes. Ainsi, les obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes diffèrent de ceux des femmes, même s'il y a certains points communs.

Figure 13 : Analyse multiniveau des obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes



Après l'analyse des obstacles, il convient ensuite de procéder à l'analyse de notre deuxième objectif de recherche, c'est-à-dire les leviers à l'accès et au maintien au leadership syndical.

6.1.2 Leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical

Le second objectif spécifique de la thèse, tel que formulé dans le chapitre de la problématique de recherche (point 1.4), vise à **relever les perceptions quant aux leviers à l'accès et au maintien au leadership syndical des femmes et des hommes et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés.**

La revue de littérature, réalisée au chapitre 2 de la thèse, a permis de mettre de l'avant plusieurs leviers afin d'expliquer ce qui permet aux femmes d'outrepasser ou de contourner les barrières afin d'exercer un leadership syndical. Pour expliciter les leviers au leadership syndical, nous nous sommes, à nouveau, intéressés au modèle de Kirton et Healy (2013b : 66).

Pour favoriser le développement du leadership syndical des femmes, quatre leviers étaient d'abord mis en lumière dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) (famille, expériences d'injustices, féminisme et convictions politiques). Nous y avons ajouté l'intérêt personnel puisque selon la recension des écrits, il s'agit d'un facteur d'influence (Ledwith et coll., 1990; Watson, 1988) non négligeable. Par la suite, le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) s'attardait à deux facilitateurs (sollicitation et stratégies syndicales genrées) qui aident particulièrement les femmes à parvenir au leadership syndical et à conserver leur engagement une fois incluses dans la structure politique des syndicats.

Aux fins de notre thèse, nous considérons que le leadership syndical a comme point de départ l'intérêt général envers le syndicalisme. Ainsi, nous débuterons par l'analyse des leviers à l'éveil syndical pour continuer ensuite avec celle des facilitateurs. Combinés ensemble, ils représentent, à notre sens, les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical.

6.1.2.1 Leviers à l'éveil syndical

Dans notre étude de cas, les données empiriques présentées aux chapitres 4 et 5 reflétaient le point de vue des dirigeant.e.s syndicaux selon deux niveaux hiérarchiques au sein de Résilience : présidences de syndicats locaux et membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale. Nous y avons repéré six leviers à l'éveil syndical selon les perceptions des présidences de syndicats locaux (**influence du syndicat, influence des injustices vécues en milieu de travail, influence des idéaux politiques, influence du féminisme, influence de la famille et influence de l'institution scolaire**) et deux dans les points de vue des membres du Bureau exécutif (**influence des injustices vécues en milieu de travail et influence de la famille**). Il s'agit ici de la perception quant à leur propre parcours, au contraire des obstacles (point 6.1.1). Autrement dit, les leviers à l'éveil syndical relèvent davantage de leur histoire et de leur expérience personnelle.

Lors de la présentation des résultats, aux chapitres 4 et 5, nous avons mentionné que la provenance de l'attachement au syndicalisme pouvait trouver sa source dans un amalgame de leviers. Autrement dit, l'éveil syndical peut, chez nos participant.e.s, avoir germé en raison d'un seul ou de plusieurs leviers. Ces derniers sont exposés dans le tableau synthèse ci-dessous.

Tableau 23 : Tableau synthèse des leviers à l'éveil syndical

Leviers à l'éveil syndical	Présidences locales			Bureau exécutif			Grand total N = 20
	Femmes N = 6	Hommes N = 10	Total N = 16	Femmes N = 2	Hommes N = 2	Total N = 4	
Influence du syndicat	4	8	12	-	-	0	12
Influence des injustices vécues en milieu de travail	2	1	3	2	1	3	6
Influence de la famille	1	1	2	1	-	1	3
Influence des idéaux politiques	-	2	2	-	-	0	2
Influence du féminisme	1	-	1	-	-	0	1
Influence de l'institution scolaire	1	-	1	-	-	0	1

Voyons maintenant ce qui ressort globalement du tableau ci-haut, c'est-à-dire des perceptions quant aux leviers à l'éveil syndical selon les présidences locales et les membres du Bureau exécutif. Le gabarit d'écriture sera le même que celui des obstacles. Autrement dit, pour chacun des leviers, nous présentons d'abord l'analyse des présidences locales et, ensuite, celle des membres du Bureau afin de faciliter l'analyse genrée et multiniveau.

6.1.2.1.1 Influence du syndicat

L'analyse des données indique que l'influence du syndicat y est pour beaucoup dans le développement d'un attrait pour le syndicalisme. C'est d'ailleurs la principale source selon les dires des présidences de syndicats locaux. À l'opposé, aucun membre du Bureau exécutif ne parle de l'influence du syndicat comme d'un levier.

Dans les principaux facteurs menant à l'émergence d'un intérêt pour le syndicalisme dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), l'influence du syndicat ne s'y retrouve pas. Ce sont exclusivement des sources externes au syndicat. Dans notre étude de cas, la majorité des répondantes au niveau local attestent néanmoins que la

vie syndicale a été un élément déclencheur. Que ce soit par la participation à des comités et/ou réseaux, à des assemblées générales, à des réunions syndicales ou à des instances syndicales, les femmes avouent s'être intéressées au syndicalisme par le biais de ces leviers qui émanent directement du syndicat. Certaines d'entre elles ont même été incitées à participer à ces activités syndicales - à la vie interne - par d'autres membres. Être dans le feu de l'action syndicale permet aux femmes de développer un intérêt pour le syndicalisme. Elles y ont pris goût et elles ont embarqué « dans le train » (Présidente L26).

L'analyse des résultats au niveau local pointe que l'une des femmes a développé un intérêt envers le syndicalisme en raison de l'utilisation de la liste alphabétique des membres, par son syndicat affilié à Résilience, aux fins de candidatures assurant la relève des postes vacants. Étant donné que son nom figurait au début du répertoire, elle a été choisie. De fil en aiguille et avec le temps, cette femme a découvert et eu un penchant pour le syndicalisme. C'est l'exemple concret comme quoi, chez les femmes, l'intérêt envers le syndicalisme n'émane pas toujours, de prime abord, d'une attirance personnelle. Il peut résulter d'un facteur qui fait germer l'intérêt pour le syndicalisme et l'envie de poursuivre au leadership syndical.

L'influence du syndicat revêt aussi une importance chez les hommes. Pour certains, prendre part à la vie syndicale (assemblées générales et comités) a fait en sorte qu'ils ont découvert que le syndicalisme les rejoignait et ils y ont pris plaisir. Cependant, pour la plupart des hommes, l'intérêt s'est plutôt développé lorsqu'ils ont été directement recrutés à s'impliquer à l'exécutif de leur syndicat local. La majorité des hommes n'avaient pas d'intérêt particulier envers le syndicalisme avant cela. C'est donc par le biais de la sollicitation des membres et lorsqu'ils sont en fonction à l'exécutif que les hommes découvrent un intérêt envers le syndicalisme. Autrement dit, l'analyse démontre que les hommes n'ont pas nécessairement besoin de démontrer de l'intérêt pour le syndicalisme afin de se faire recruter. Notre étude témoigne que cela ne semble pas être le cas pour les femmes.

6.1.2.1.2 Influence des injustices vécues en milieu de travail

Notre étude de cas soulève que les femmes, au niveau local, considèrent les injustices vécues en milieu de travail comme un levier menant à l'émergence d'un intérêt pour le syndicalisme. Cela rejoint le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) et, plus particulièrement, lorsqu'elles tentent d'expliquer que les femmes sont soucieuses de remédier aux événements inéquitables dans le cadre de leur travail. Dès lors, le syndicat apparaît comme le meilleur canal pour défendre et remédier aux situations d'injustices.

La littérature stipule que les femmes sont, au contraire des hommes, bien souvent influencées par des événements significatifs à caractère genré comme l'iniquité salariale, la discrimination basée sur le sexe, le harcèlement sexuel, etc. (Kirton et Healy, 2013b). Notre étude ne va pas dans cette direction. Selon l'analyse que nous faisons du cas étudié, il s'agit davantage d'événements significatifs non genrés, c'est-à-dire des revendications dans l'exercice de la profession (accès à la formation et défense des droits vis-à-vis l'employeur).

La présence d'un traitement inéquitable ou injuste qui les touche personnellement, mais qui a aussi des répercussions sur d'autres professionnel.le.s de l'éducation est un levier à l'éveil syndical des femmes. Les présidentes de syndicats locaux ne sont toutefois pas les seules à exprimer le levier des injustices vécues en milieu de travail et, plus précisément, des événements significatifs non genrés. Les présidents de syndicats locaux, quoique peu nombreux, formulent aussi que leur intérêt envers le syndicalisme découle d'injustices vécues en tant que professionnels de l'éducation (heures de travail). Le syndicat étant le principal moyen de défense face aux problèmes vécus au travail.

Au niveau du bureau exécutif, un homme soulève le levier des injustices provenant du travail pour quelque chose qui lui ai personnellement arrivé. De même, la femme qui y fait référence discute d'événements significatifs personnels (questionnements face à son travail après une fusion de commissions scolaires, patrons rigides) plutôt que collectifs. C'est une différence par rapport aux propos des dirigeant.e.s syndicaux qui siègent un palier plus bas.

6.1.2.1.3 Influence de la famille

Bien que la famille soit présente dans le discours d'une présidente de syndicat local, celle-ci n'est pas présentée comme étant - comme représentant - un levier à l'éveil syndical. Autrement dit, l'influence positive de la famille face au syndicalisme n'est pas mentionnée dans les propos. C'est davantage le côté « sombre » du syndicalisme, véhiculé par ses proches, qui a attiré son attention. Curieuse d'en savoir et d'en apprendre plus sur les commentaires négatifs propagés par le biais de sa famille, elle s'est ouverte au syndicalisme. C'est une différence par rapport au modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), lequel associe la famille à une courroie de transmission des valeurs syndicales d'une génération à l'autre. L'analyse des propos des femmes au niveau local penche davantage vers des études qui concluent que l'influence familiale n'est pas nécessairement déterminante (Kirton, 2005, 2006b). Par ailleurs et au même titre que les recherches de Kirton mentionnées

précédemment, le cas étudié avance que les femmes qui grandissent dans des familles où prime l'entrepreneuriat ne les empêche pas de développer une attirance pour le syndicalisme et, ultimement, de s'investir au leadership syndical. Il en va autrement pour les hommes. Bien que peu nombreux, il y a un président de syndicat local qui atteste que ses parents lui ont transmis, entre autres, des valeurs d'équité et il les associe au syndicalisme. Il rattache donc son éveil syndical à sa famille.

Au niveau du Bureau exécutif, aucun homme ne traite de la famille comme d'un levier tandis qu'une femme fait un rapprochement entre son éveil syndical et sa mère. C'est par l'entremise de la figure maternelle que son attirance envers le syndicalisme s'est déployé. Ceci rejoint davantage les conclusions des études où la famille joue un rôle important dans le développement d'un intérêt pour le syndicalisme chez les femmes (Kirton et Healy, 2013b; Ledwith et coll., 1990).

Tout compte fait, l'influence de la famille prend une tournure différente selon l'analyse des propos recueillis au palier local et à celui de la fédération syndicale, quoique cette distinction ne semble pas résulter du niveau hiérarchique où s'inscrivent les répondant.e.s.

6.1.2.1.4 Influence des idéaux politiques

Au contraire des hommes, aucune femme ne fait référence aux idéaux politiques, que ce soit au niveau local ou du Bureau exécutif. Il s'agit d'une distinction par rapport au modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), lequel soutient que les convictions politiques de gauche jouent un rôle d'influence dans le développement d'un intérêt envers le syndicalisme chez les femmes. Il s'avère que dans notre étude, c'est davantage du côté des hommes et, spécifiquement ceux élus au niveau local, que nous détectons l'influence d'une sensibilité politique gauchiste. Les partis politiques de gauche correspondent, pour ces hommes, aux valeurs défendues par les syndicats.

6.1.2.1.5 Influence du féminisme

Notre analyse permet de relativiser le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) qui met de l'avant que le positionnement comme féministe influence les femmes à développer un intérêt envers le syndicalisme. Peu de

femmes rencontrées, voire une seule au niveau des syndicats affiliés, identifie le féminisme comme un levier à l'éveil syndical étant donné le rapprochement qu'elle fait des valeurs syndicales et féministes.

Toutefois, même si une répondante s'identifie clairement au féminisme, ce n'est pas nécessairement celle qui démontre le plus de connaissances des outils syndicaux favorisant une représentation équitable des femmes (PAÉS) ou qui laisse paraître plus d'intérêt envers le comité des femmes. Ainsi, nous penchons vers les travaux qui pointent qu'il n'est pas nécessaire de s'identifier ouvertement au féminisme pour défendre des valeurs féministes une fois élu au leadership syndical (Colgan et Ledwith, 1996; Healy et Kirton, 2000; Kirton et Healy, 1999).

Les hommes, aux deux niveaux hiérarchiques étudiés, n'accordent pas au féminisme le rôle de levier dans le développement d'un intérêt envers le syndicalisme bien que certains d'entre eux s'avouent sensibles aux enjeux féministes.

6.1.2.1.6 Influence de l'institution scolaire

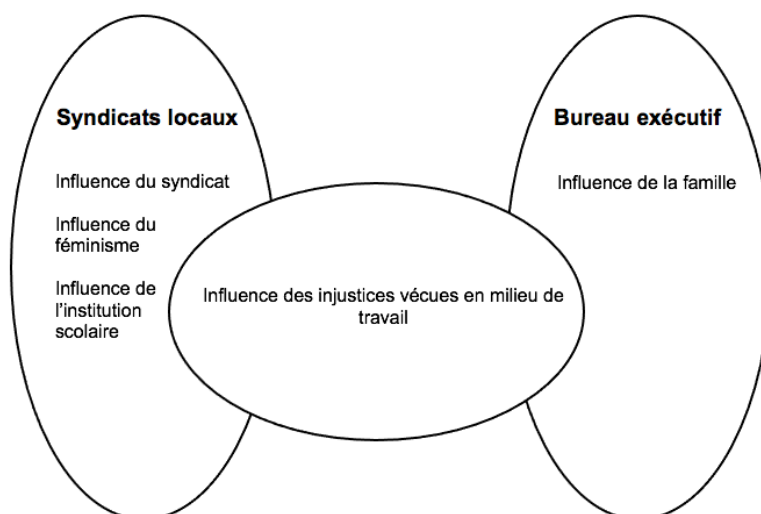
Outre le syndicat, l'institution scolaire s'avère être un levier à l'éveil syndical. L'institution scolaire ne figure pas dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66), mais l'analyse du cas étudié démontre qu'elle peut être un site de développement de l'intérêt envers le syndicalisme pour les femmes. L'éveil syndical a éclos, pour une présidente de syndicat local, en raison de son parcours académique (retour aux études) et, plus particulièrement, grâce à des cours universitaires en relations du travail.

En dépit du fait que l'influence de l'institution scolaire ne soit pas prépondérante - majeure - chez les femmes, nous trouvons tout de même essentiel d'indiquer que l'acquisition d'une meilleure compréhension et l'enrichissement des connaissances du syndicalisme, par le biais de l'école, permet de développer un attrait et une ouverture pour « la question syndicale » (Présidente L22).

L'analyse des leviers à l'éveil syndical est maintenant terminée. Nous avons pu en mettre six de l'avant (influence du syndicat, influence des injustices vécues en milieu de travail, influence de la famille, influence des idéaux politiques, influence du féminisme et influence de l'institution scolaire).

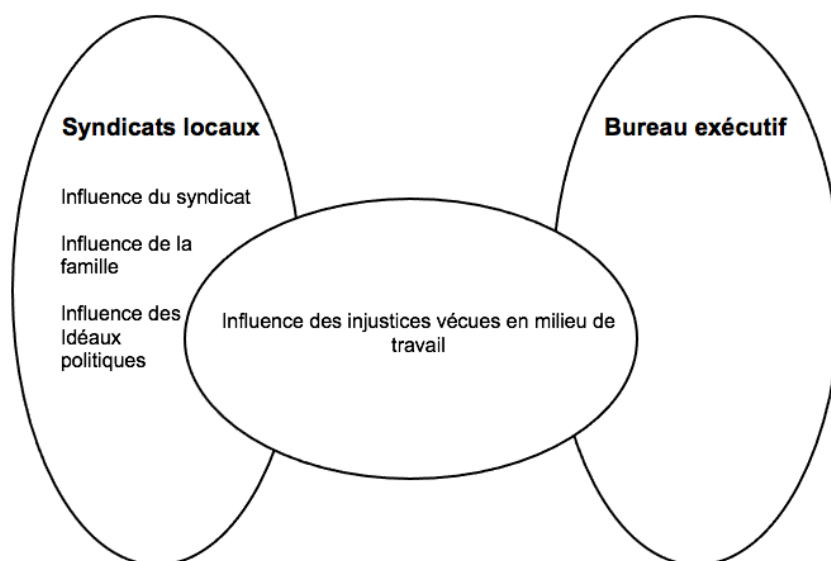
La première figure, ci-dessous, résume les leviers à l'éveil syndical des femmes et permet d'imager les perceptions selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. L'influence du syndicat, l'influence du féminisme et l'influence de l'institution scolaire sont trois leviers à l'éveil syndical abordés seulement chez les présidences de syndicats locaux tandis que l'influence des injustices vécues en milieu de travail est énoncée aux deux paliers syndicaux. L'influence de la famille est, quant à lui, le seul levier à l'éveil syndical des femmes évoqué au sein du Bureau exécutif. Pour ce qui est de l'influence des idéaux politiques, celle-ci ne se présente pas dans les perceptions recueillies comme étant un levier à l'éveil syndical des femmes de sorte qu'elle n'apparaît pas dans la figure ici-bas.

Figure 14 : Analyse multiniveau des leviers à l'éveil syndical des femmes



La seconde figure, ici-bas, résume les leviers à l'éveil syndical des hommes et permet d'imager les perceptions selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. L'influence du syndicat, l'influence de la famille et l'influence des idéaux politiques sont trois leviers à l'éveil syndical abordés seulement chez les présidences de syndicats locaux tandis que l'influence des injustices vécues en milieu de travail est énoncée aux deux paliers syndicaux. Comparativement aux femmes, l'influence du féminisme et de l'institution scolaire ne figurent pas comme des leviers à l'éveil syndical des hommes. Ainsi, les leviers à l'éveil syndical des hommes diffèrent de ceux des femmes, même s'il y a certaines ressemblances.

Figure 15 : Analyse multiniveau des leviers à l'éveil syndical des hommes



Après avoir réalisé l'analyse des leviers à l'éveil syndical, il convient maintenant de faire celle des facteurs facilitants l'accès et le maintien du leadership syndical.

6.1.2.2 Facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical

Une fois l'analyse des leviers à l'éveil syndical effectuée, nous continuons avec celle des facilitants à l'accès et au maintien du leadership syndical.

Dans notre étude de cas, les données empiriques présentées aux chapitres 4 et 5 reflétaient le point de vue des dirigeant.e.s syndicaux selon deux niveaux hiérarchiques au sein de Résilience (présidences de syndicats locaux et membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale). Ainsi, nous avons repéré cinq facilitateurs dans les perceptions des présidences de syndicats locaux (**influence syndicale, influence familiale, influence personnelle, influence professionnelle et influence du féminisme**) et également cinq selon les points de vue des membres du Bureau exécutif (**influence syndicale, influence familiale, influence personnelle, influence du féminisme et influence naturelle du nombre de femmes**). Ces derniers sont exposés dans le tableau synthèse ci-dessous.

Tableau 24 : Tableau synthèse des facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical

Facilitants	Présidences locales			Bureau exécutif			Grand total N = 20
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	
	N = 6	N = 10	N = 16	N = 2	N = 2	N = 4	
Influence syndicale	6	10	16	2	1	3	19
Sollicitation syndicale	4	6	10	2	1	3	13
Stratégies syndicales genrées	5	5	10	2	-	2	12
Comités et réseaux syndicaux	4	5	9	2	-	2	11
Organisation du travail syndical	1	2	3	-	-	0	3
Contacts syndicaux	-	2	2	-	-	0	2
Influence familiale	6	7	13	2	2	4	17
Influence personnelle	2	7	9	2	2	4	13
Expérience syndicale	2	-	2	2	2	4	6
Prédisposition naturelle	-	5	5	-	-	0	5
Valeurs	-	2	2	-	-	0	2
Prise en charge de dossiers	-	-	0	1	1	2	2
Influence professionnelle	2	1	3	-	-	0	3
Influence du féminisme	1	-	1	1	-	1	2
Influence naturelle du nombre de femmes	-	-	0	2	-	2	2

Les facilitateurs, rappelons-le, ne sont pas nécessairement ceux que les participant.e.s ont rencontrés dans leur parcours. Autrement dit, les facilitateurs relèvent davantage de la perception des répondant.e.s puisqu'ils.elles peuvent en avoir parlé sans pour autant les avoir vécus.

Voyons maintenant ce qui ressort globalement du tableau ci-haut, c'est-à-dire des perceptions quant aux facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical selon les présidences locales et les membres du Bureau exécutif. Nous allons suivre le canevas d'écriture déjà établi, c'est-à-dire que pour chacun des leviers, nous présentons d'abord l'analyse des présidences locales et, ensuite, celle des membres du Bureau afin de faciliter l'analyse genrée et multiniveau des données.

6.1.2.2.1 Influence syndicale

L'influence syndicale est, sans contredit, le facilitant qui a le plus d'impact selon les personnes rencontrées - femmes et hommes - aux deux niveaux hiérarchiques étudiés. L'influence syndicale est une grande catégorie de facilitateurs puisque plusieurs choses en découlent : sollicitation syndicale, stratégies syndicales genrées, comités et réseaux syndicaux, organisation du travail syndical et contacts syndicaux. Dans les lignes qui suivent, nous les verrons tour à tour.

Les travaux de Kirton et Healy (2013b : 66) sont, comme le cas que nous étudions, clairs à ce sujet, la **sollicitation syndicale** pousse à l'action. Au niveau local, la prise de mandat à la présidence des personnes rencontrées s'est déroulée dans un contexte d'absence de candidatures. La majorité des femmes et des hommes confirment le manque criant de personnes intéressées par la présidence de leur syndicat local au moment de leur ascension. Cela dit, nous pouvons comprendre que la sollicitation syndicale joue un rôle d'importance, et ce, davantage en raison du manque de relève.

Lors de leur sollicitation pour se porter candidat.e à la présidence, les femmes et les hommes occupaient tou.te.s un autre poste au sein de leur syndicat affilié (point 4.1.2), lequel est, pour la plupart, la fonction de délégué.e syndical.e. Nous pouvons comprendre que leur sollicitation découle du fait de leur insertion à la table décisive du syndicat local. En d'autres mots, le repérage des personnes propices à la présidence se fait par le biais des

gens ayant déjà un pied dans la porte du syndicat local. Le poste de délégué.e syndical.e semble être un prérequis, pour les femmes et les hommes.

Au même titre, il y a apparence d'une condition préalable pour les membres du Bureau exécutif - femmes et hommes - puisqu'ils.elles étaient tout.e.s président.e.s d'un syndicat local affilié à Résilience avant d'accéder au Bureau exécutif (point 5.1.2). Les hommes, rencontrés à ce palier décisif, n'évoquent toutefois pas la sollicitation syndicale comme un facilitant pour eux, mais bien pour les femmes. Par ailleurs, une femme siégeant au Bureau exécutif est d'avis que l'augmentation du nombre de femmes dans les instances syndicales est essentielle afin de solliciter les membres féminins à prendre part au leadership syndical. Autrement dit, la sollicitation personnelle propulse les femmes au leadership syndical, mais il est particulièrement important que les femmes aient des modèles féminins dans des postes de leadership syndical pour créer une ouverture à l'avancement des femmes. Les exemples de réussite féminine montrent que l'accessibilité aux responsabilités syndicales est imaginable et réalisable. Il doit y avoir des femmes dont nous pouvons nous inspirer.

La sollicitation syndicale par le biais des encouragements et du soutien des pairs fait une réelle différence dans le parcours des femmes de même que la perspective de voir d'autres femmes élues au leadership syndical est séduisante et démontre que cela est possible de relever le défi. Ce sont des conclusions flagrantes dans la littérature (Kirton, 2005, 2006b; Kirton et Healy, 1999), mais également dans notre étude de cas. De surcroît, plusieurs recherches démontrent que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de mettre l'accent sur l'identification et la sollicitation de candidates potentielles (Kirton et Healy, 1999; Ledwith et coll., 1990). Le cas que nous étudions ne permet pas d'affirmer cela (voir les limites de la recherche point 7.1). Tout semble néanmoins indiquer que les femmes ont été sollicitées autant par des membres féminins que masculins.

Les **stratégies syndicales genrées** sont incorporées dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) et elles regroupent plusieurs facilitants (mentorat, formation syndicale, politiques syndicales genrées, groupes de femmes et groupes recherchant l'égalité). Quelques-uns de ces facilitants apparaissent dans notre étude de cas.

Premièrement, le mentorat/parrainage, qui est une mesure de soutien, est identifié par la majorité des présidentes locales comme une initiative pouvant faire une différence sur le leadership syndical des femmes. Plusieurs répondantes, contrairement à un seul répondant, ont fait appel ou auraient aimé avoir un.e mentor - une personne de confiance - pour l'exercice de leur rôle à la présidence locale. Ceci est valable aussi pour les

femmes au Bureau exécutif qui ont toutes deux, contrairement à leurs collègues masculins, eu recours à un.e mentor dans leur parcours. À ce sujet, la littérature (Kirton et Healy, 2013c) est claire, les femmes expriment un plus grand besoin que les hommes d'être accompagnées - d'avoir un soutien individuel - dans le cadre de leur fonction syndicale et c'est également ce que nous dit notre étude de cas. Par ailleurs, nous attestons que ce sont davantage des relations de mentorat informelles plutôt institutionnalisées qui émergent (Kirton et Healy, 2013c). Autrement dit, les femmes font des démarches et demandent, de façon individuelle, le soutien de quelqu'un.e plutôt que de faire appel à un quelconque programme officiel de mentorat. Programme, qui selon notre analyse, est inexistant dans l'organisation syndicale que nous étudions. Finalement, les femmes interviewées aux deux paliers hiérarchiques soulignent qu'elles ont été en relation de *mentoring* autant avec des femmes que des hommes. Cela corrobore également les travaux de Kirton et Healy (2013c) qui énoncent que les hommes peuvent être enclins à apporter leur aide aux femmes par le biais du mentorat.

Deuxièmement, regardons les politiques syndicales genrées et, plus particulièrement, les mesures de redressement comme les postes réservés pour les femmes. Pour les personnes rencontrées au niveau local, la mise en place de postes réservés, favorisant l'égalité dans la sphère du leadership syndical, est perçue comme un facilitant pour les femmes. Cette mesure de redressement peut leur apporter le petit coup de pouce et même la confiance dont elles ont besoin pour investir le leadership syndical. Ces places, dont les hommes n'ont pas accès, génèrent néanmoins des remous. Elles sont identifiées comme quelque chose de frustrant pour les hommes, y compris chez ceux.celles qui conçoivent leur plus-value. Un président, entre autres, relie son ambivalence à la compétence, comme s'il s'agissait de donner la priorité du genre sur la compétence. Maintes fois relevés dans la littérature, les postes réservés aux femmes sont envisagés avec une certaine réticence et bien souvent étiquetés comme un affront à la compétence et au mérite (Briskin, 1999b, 2012; Kirton et Healy, 2013c). Notre analyse laisse sous-entendre qu'il semble y avoir une méconnaissance généralisée du fondement des mesures de discrimination positive puisque l'imposition de postes réservés aux femmes n'a pas pour objectif de déjouer la compétence ou de la détourner. Il s'agit d'instaurer une mesure qui permet aux femmes de faire leur place dans un monde construit « par » et « pour » les hommes (Forrest, 1993b: 440). Dans les organisations syndicales et, plus précisément, au leadership syndical, les règles du jeu ont été façonnées par des hommes de sorte qu'il est ardu pour les femmes de faire leur place « comme tout le monde » (Surprenant, 2015).

Au niveau du Bureau exécutif, une seule répondante conçoit que les postes réservés pour les membres féminins sont facilitants pour la participation des femmes, mais au sein des comités syndicaux. Elle fait une distinction entre postes décisionnels et postes sur un comité syndical puisque selon cette dernière, l'insertion d'une telle

mesure de redressement au sein du Bureau exécutif serait délicate et refusée par les membres en raison du petit nombre qui siège à ce palier hiérarchique.

Finalement, toujours dans les politiques syndicales genrées, les mesures d'égalité des chances afin de corriger les pratiques pouvant constituer un obstacle sont évoquées, dans notre recherche, comme quelque chose d'encourageant et de motivant pour les femmes bien que nous n'ayons pas répertorié ce facilitant dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66). Il est rapporté, par une présidente de syndicat local, que la mise en place de mesures plus souples lors des instances syndicales (ateliers, groupes de discussion) favoriserait le partage de la parole et permettrait aux femmes d'être confortables dans les discussions et de s'exprimer librement. Il en découlerait, à son avis, une plus grande insertion des femmes au leadership syndical. Les présidents de syndicat locaux ne soulignent pas la révision du fonctionnement des instances, mais l'un d'entre eux propose de mettre en place, entre autres, un service de garde et un réseau visuel plus performant dans le but de favoriser la participation des femmes dans les grandes instances syndicales. Il est nécessaire, selon ce dernier, d'adopter des politiques afin de donner aux femmes les conditions d'exercice nécessaires à leur implication, conditions qui seraient différentes de celles de leurs homologues masculins en raison de la famille. Les membres du Bureaux exécutif ne parlent pas des mesures d'égalités des chances.

Notre étude révèle que les différents **comités/réseaux syndicaux** sont, selon nos répondant.e.s au niveau local, quelque chose qui peut ouvrir de nouveaux horizons, initier au syndicalisme et, ultimement, favoriser un leadership syndical des femmes, mais aussi des hommes. Les présidences de syndicats locaux s'expriment, plus particulièrement, sur le comité et le réseau des femmes qui seraient, à leur sens, une « porte d'entrée » à l'implication des femmes. Le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) concède également à cela. Toutefois, bien que la majorité de nos participant.e.s confirme leur raison d'être et mentionne leur utilité pour outiller, donner de la formation et permettre aux membres féminins de se retrouver entre elles et de gagner en confiance, certain.e.s croient que leurs retombées ne vont pas plus loin que de « nourrir » et « d'instruire » les femmes. Il ne découlerait, du comité et du réseau des femmes, aucune réelle implication des femmes au leadership syndical. Ces doutes se font sentir également dans la littérature (Kirton et Healy, 2013c).

Il en va de même pour les deux femmes rencontrées au sein du Bureau exécutif. Ces dernières conçoivent que le comité de femmes devrait être une « pépinière » de filles, mais qu'à part des retombées individuelles, il n'en jaillit rien de concret dans leur engagement au leadership syndical. Les hommes du Bureau exécutif sont, quant à eux, muets sur les comités et réseaux syndicaux.

Aucun membre - femmes et hommes - du Bureau exécutif ne fait référence à **l'organisation du travail syndical** tandis qu'une présidente de syndicat local formule que l'organisation du travail et, plus précisément, les libérations syndicales, peuvent avoir un impact sur le leadership syndical des femmes. Selon cette dernière, c'est bien de payer des choses - des incitatifs - comme le gardiennage, mais c'est principalement de pouvoir faire le travail syndical de jour qui serait aidant pour les femmes. Pour ce faire, il faut que les femmes puissent bénéficier de libérations syndicales convenables, ce qui n'est pas toujours le cas. Par exemple, si nous nous référons à l'annexe E (libérations syndicales des président.e.s de syndicats locaux) ainsi qu'aux propos des présidences, les données suggèrent des disparités entre les présidences dans les libérations syndicales. D'emblée, nous pourrions croire que les libérations, pour les activités syndicales des présidences, se font en fonction du nombre de membres représenté.e.s par le syndicat local, mais il semble en être autrement. Les libérations syndicales se font à partir du budget de Résilience, elles sont ensuite distribuées sous forme de péréquation dans chacun des syndicats locaux et sont finalement votées lors de l'instance suprême du syndicat local¹⁰⁴. Certaines présidentes représentant un grand nombre de membres sont moins libérées que des présidents ayant un plus petit nombre de membres. Cela peut laisser croire que les femmes demandent moins - pas autant - de libérations syndicales que les hommes pour l'exercice de leur leadership syndical.

Deux présidents de syndicats locaux mentionnent également l'organisation du travail syndical qui vient faciliter l'exécution de leurs tâches : la possibilité d'avoir le bureau à la maison pour l'un et d'être libéré à temps plein pour l'autre. Tous deux font référence à leur expérience personnelle en tant que président et non aux femmes.

Le dernier facilitant de l'influence syndicale sont les **contacts syndicaux**. Certains hommes, au niveau local, mentionnent que le fait d'avoir des contacts parmi les membres impliqué.e.s ou d'être proche de l'ancienne présidence locale a joué en leur faveur lors des élections. Cela n'est guère surprenant qu'aucune femme - aux deux paliers hiérarchiques - ne fasse référence aux contacts syndicaux puisque, selon la littérature, les femmes n'ont généralement pas accès aux réseaux syndicaux masculins et elles investissent moins de temps que les hommes dans la création de liens avec des personnes influentes et le tissage de réseaux informels (Guillaume, 2007; Kirton et Healy, 2013c). Choses qui s'avèrent, plus souvent qu'autrement, bénéfiques pour la progression au leadership syndical.

¹⁰⁴ L'annexe F contient le détail de l'instance suprême de chacun des syndicats locaux. Les tableaux ont été faits selon les propos des participant.e.s.

6.1.2.2.2 Influence familiale

Au niveau local, toutes les femmes considèrent que la situation familiale des membres féminins doit être propice au leadership syndical. Par exemple, être célibataire combiné au fait de ne pas avoir d'enfants ou d'être mères d'enfants « autonomes » change complètement la dynamique familiale et permet aux femmes de disposer de grandes disponibilités - horaire plus léger - de sorte que l'empiètement sur les soirs et les fins de semaines sont moins problématiques. Par ailleurs, la majorité des présidentes mentionnent que l'absence de jeunes enfants à la maison est facilitante, sans quoi l'exercice du leadership syndical devient quasiment impossible. Rappelons que selon le profil des répondant.e.s locaux (point 4.1.2), qu'une seule femme a à sa charge de jeunes enfants comparativement à quatre hommes. Ceci confirme, comme les écrits de Ledwith et ses collègues (1990), que l'accès et le maintien du leadership syndical sont plus simples pour les femmes seules et n'ayant pas d'enfants d'âge scolaire. Autrement, la nécessité d'avoir la présence d'un conjoint¹⁰⁵ investi dans l'espace domestique permet aux femmes de faire leur place au leadership syndical et de maintenir leur engagement parallèlement à l'éducation des enfants. Cela corrobore les travaux de Healy et Lieberwitz (2013) qui pointent l'importance du rôle actif du partenaire de vie afin de venir estomper l'indisponibilité de la femme prise entre responsabilités syndicales et responsabilités familiales et domestiques. La relation avec la tendre moitié, sans se rapporter à la présence effective d'enfants, est aussi quelque chose d'aidant. D'être aux côtés de quelqu'un¹⁰⁶ compréhensif ou qui vit la même réalité en étant également engagé syndicalement vient, pour les femmes, alléger les choses.

La majorité des hommes, au palier local, évoquent que l'absence d'enfants à charge est également facilitant pour eux. Le tiraillement entre le syndicat et la famille, s'il y avait eu la présence de jeunes enfants au sein de la maisonnée, se fait sentir dans leurs propos. Pour plusieurs, la présidence du syndicat local n'était pas envisageable pendant la période des besoins éducatifs des enfants. D'un autre côté, certains hommes, parmi ceux qui ont de jeunes enfants à la maison confirment, même s'ils trouvent désolant de manquer de temps avec leur famille, que leur conjointe¹⁰⁷ comble leur absence et la comprend. Ceci rejoint les travaux de Kirton et Healy (1999) qui soulignent que les hommes en couple hétérosexuel ayant des enfants ont, bien souvent, des arrangements domestiques de sorte qu'ils peuvent allouer du temps au leadership syndical dans leur horaire quotidien. Finalement, l'état matrimonial, c'est-à-dire le fait d'être célibataire ou d'avoir un.e partenaire de vie¹⁰⁸ tolérant.e viendrait, pour les présidents aussi, amoindrir les répercussions du leadership syndical sur l'espace privé.

¹⁰⁵ Les femmes rencontrées à la présidence locale étaient en couple hétérosexuel.

¹⁰⁶ Les femmes rencontrées à la présidence locale étaient en couple hétérosexuel.

¹⁰⁷ Les présidents de syndicats locaux ayant des enfants étaient en couple hétérosexuel.

¹⁰⁸ Un président de syndicats locaux était en couple homosexuel.

L'avantage de ne plus avoir de jeunes enfants à la maison ne se fait pas uniquement sentir au niveau des syndicats locaux puisque l'histoire se répète au Bureau exécutif. Les femmes, comme les hommes, conçoivent que l'absence de jeunes enfants au sein du nid familial a été facilitant dans leur parcours syndical et surtout pour l'accès au Bureau exécutif. Rappelons que selon le profil des répondant.e.s au Bureau exécutif (point 5.1.2), aucune femme et aucun homme n'a à sa charge de jeunes enfants. Par ailleurs, le support du conjoint¹⁰⁹ s'avère être aidant pour les femmes puisque l'une de celles rencontrées précise qu'elle a d'abord demandé l'approbation du père de ses enfants - son mari de l'époque - afin d'être appuyée dans ses démarches au leadership syndical. C'était important pour elle de se sentir appuyée et surtout d'avoir la confirmation qu'il prendrait en main la charge familiale pendant son absence. Sinon, pour les hommes le fait d'avoir une conjointe¹¹⁰ à la retraite ou sympathisante au regard de leur engagement simplifie l'exercice de leur leadership syndical.

6.1.2.2.3 Influence personnelle

L'influence personnelle est une grande catégorie de facilitateurs puisqu'elle contient plusieurs aspects : expérience syndicale, prédisposition naturelle, valeurs et prise en charge de dossiers. Dans les prochaines lignes, nous les verrons une après l'autre.

Certaines femmes, au niveau local, précisent que **l'expérience syndicale** a fait en sorte qu'elles étaient bien disposées pour exercer un leadership syndical. Par contre, cela ne semble guère être toujours le premier réflexe chez les femmes de penser que leur candidature est pertinente. C'est davantage après sollicitation et réflexion qu'elles y consentent. Aucun président ne fait référence à la pertinence de son expérience syndicale. Donc, il s'avère être plus important pour les femmes que pour les hommes d'avoir de l'expérience syndicale. Nous pouvons faire, sans doute, un parallèle avec l'obstacle des stéréotypes de genre et, plus particulièrement, du manque de confiance des femmes envers leur propres compétences. Détenir de l'expérience syndicale, quelle qu'elle soit, est quelque peu rassurant pour les femmes.

Ce qui ressort chez les présidents, contrairement aux présidentes, ce sont premièrement les **valeurs**. Autrement dit, la possibilité de faire une différence auprès des collègues en s'investissant au leadership syndical a été,

¹⁰⁹ Les femmes rencontrées au Bureau exécutif étaient en couple hétérosexuel.

¹¹⁰ Les hommes rencontrés au Bureau exécutif étaient en couple hétérosexuel.

pour certains hommes, un facteur motivant. Néanmoins, ce qui est certes plus frappant est sans contredit la **prédisposition naturelle** des hommes à exercer, selon eux, un leadership. Les hommes emploient un discours naturaliste que nous ne retrouvons pas chez les femmes. Les mots employés pour parler de leur ascension au leadership syndical sont révélateurs : l'ordre des choses, leadership naturel, vocation, destin, etc. La force des choses - inévitable et prévisible - ou des atouts innés et naturels ont fait en sorte qu'ils parviennent au leadership syndical. Un exemple qui démontre que la société bâtit encore les hommes et les femmes à grand coups de stéréotypes de genre. Les hommes étant le visage naturel du leadership.

Au sein du Bureau exécutif, les femmes et les hommes discutent autour de **l'expérience syndicale** et de la **prise en charge de dossiers** syndicaux particuliers et d'envergure quoique l'expérience syndicale est présentée comme étant un tantinet plus indispensable pour les femmes. Le niveau de crédibilité et de confiance auprès des membres de la fédération, qui découle directement de l'expérience syndicale, est évoqué comme aidant pour les femmes. Le sentiment d'avoir fait ses preuves et de s'être forgé une certaine réputation auprès des autres se révèlent être déterminants pour les femmes. Ceci étant dit, malgré toute l'expérience syndicale détenue, le sentiment de ne pas être prêtes à assurer un leadership syndical perdure du côté des femmes de sorte que la sollicitation fait davantage pencher la balance. Ici, encore une fois, nous pouvons faire un rapprochement avec le manque de confiance des femmes envers leur propres compétences, lequel découle de l'obstacle des stéréotypes de genre.

Dans notre étude de cas, les derniers leviers - influence professionnelle, influence féministe et influence naturelle de l'augmentation du nombre de femmes - sont moins significatifs dans les propos recueillis, mais certes importants et révélateurs. Nous terminerons la section de l'analyse avec la présentation de ces derniers.

6.1.2.2.4 Influence professionnelle

Ledwith et ses collègues (1990) l'indiquent très bien, le leadership syndical peut être attrayant en raison d'un désintérêt pour l'emploi. Nous avons trouvé plus judicieux de parler d'influence professionnelle plutôt que d'intérêt personnel, comme mentionné au point 2.7.5, puisque selon nous l'élément déclencheur ici est le travail. Dans notre étude, cela ressort, bien que très peu, autant dans les propos des femmes que dans ceux des hommes au niveau local. Aucun membre du Bureau exécutif ne se prononce à ce sujet. Le train-train quotidien au travail et l'absence de défis professionnels combinés à la longue route parcourue dans l'emploi professionnel

ont fait en sorte de rendre le leadership syndical reluisant. Alors que nous dénotions une appartenance envers la profession pour certaines présidences qui s'édifiait comme un obstacle (point 4.1.3), ici, au contraire, l'emploi est plutôt le détonateur du leadership syndical.

Il est également rapporté chez les femmes au palier local que le niveau d'instruction est une condition favorable à leur leadership syndical puisqu'elles ne sont pas, en tant que professionnelles de l'éducation, moins compétentes que les hommes exerçant la même profession. L'emploi des femmes se dresse à titre d'obstacle dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66). Toutefois, dans notre étude de cas, l'emploi professionnel leur conférerait le même pied d'égalité. Les femmes exercent la même profession que les hommes de sorte qu'elles sont sur la même ligne de départ et qu'elles détiennent, à la base, les mêmes compétences qu'eux.

6.1.2.2.5 Influence du féminisme

L'influence du féminisme apparaît, dans notre étude de cas, comme levier à l'éveil syndical des femmes (point 6.1.2.1.5), mais il s'est avéré qu'il a aussi un impact sur l'entrée des femmes au leadership syndical. Bien que non significativement, l'influence du féminisme émerge dans le discours des femmes siégeant aux deux paliers hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. En revanche, aucun homme n'en fait la mention.

L'une, au niveau local, s'identifiant comme féministe s'est prêtée au jeu pour défendre ses valeurs féministes tandis qu'une autre, siégeant au Bureau exécutif, proclame plutôt que c'est d'être une « femme » qui lui a permis de percer et de se faire une place à la tête de la fédération.

Peu de femmes parmi toutes celles rencontrées, voire une seule au palier local, se prononce haut et fort comme féministe. Considérant cela, nous pouvons penser que l'éloignement social, « [...] le refus de se couler dans ce qu'on perçoit comme le deuxième sexe [...] » (Pelletier, 2015 : 19), serait une stratégie utilisée par les femmes qui tentent de se distancer du désavantage social associé au groupe auquel elles appartiennent afin de conserver leur pouvoir. Par ailleurs, Guillaume (2018 : 44) soutient que de « [...] choisir de défendre les intérêts des femmes et se revendiquer comme féministe peut contribuer à ne pas être identifié comme un leader avec une "base" suffisamment large (et universelle) pour accéder aux positions les plus élevées ». De ce fait, il est

possible de croire que les femmes pourraient être réticentes à adhérer au féminisme et à se définir explicitement comme féministes.

Par ailleurs, les femmes occupant un poste de haut niveau dans la hiérarchie syndicale qui désirent conserver leur position ont, comme le fait remarquer Ledwith (1990), besoin d'une base solide de soutien et d'appui autant au niveau des membres féminins que masculins. Ainsi, les dirigeantes syndicales « [...] with a traditional "trade union mindedness" » (Ledwith et coll., 1990 : 122) sont mieux perçues que celles qui remettent en question « [...] the democracy of trade union structures and procedures from a more radical feminist perspective met with some resistance » (Ledwith et coll., 1990 : 122).

6.1.2.2.6 Influence naturelle du nombre de femmes

Le dernier des facilitateurs est ce que nous qualifions d'influence de la nature. Les deux membres féminins du Bureau exécutif croient que ce qui va réellement faire en sorte que les femmes investissent le leadership syndical est l'augmentation naturelle du nombre de femmes exerçant le métier de professionnel.le de l'éducation comparativement à celui des hommes. La force du nombre va venir faire en sorte qu'elles seront majoritaires au leadership syndical. L'équation à faire est la suivante : majorité de femmes dans la profession additionnée au fait qu'elles seront en plus grand nombre au sein des effectifs de Résilience donnent le résultat de leur ascension en plus grande proportion que les hommes au leadership syndical. L'accès des femmes au leadership syndical va se produire de lui-même, sans aucune intervention. Autrement dit, les choses devraient inévitablement se faire d'elles-mêmes. Le comité des femmes et les politiques syndicales genrées deviendraient, selon les dires, superflus.

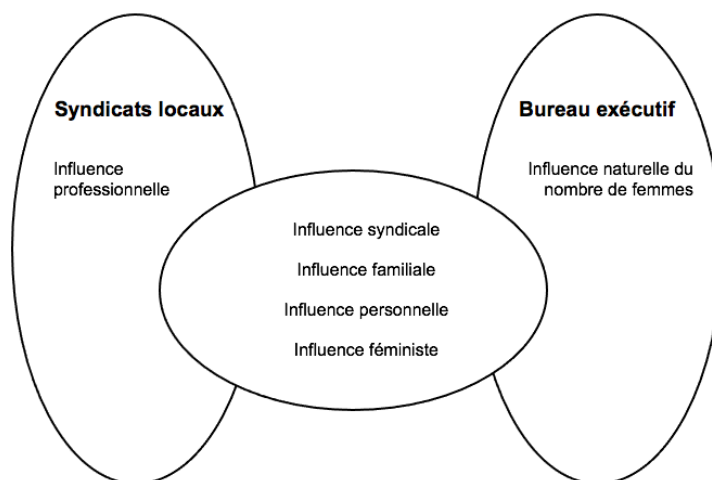
La littérature met de l'avant que les femmes peuvent être le fer de lance afin de faire avancer leurs consœurs et leurs intérêts spécifiques dans les organisations syndicales. Par exemple, Kirton et Healy (1999 : 39) ainsi que Sayce et ses collègues (2006) font remarquer que les dirigeantes syndicales peuvent être des modèles - des exemples à suivre - auprès du *membership* féminin. Toutefois, les écrits scientifiques sont clairs à ce sujet, ce n'est pas leur présence en grand nombre comme membres qui provoque une féminisation de la hiérarchie syndicale (Guillaume, 2018; Guillaume et coll., 2013; Kirton, 2021).

Nous pouvons nous interroger sur ce levier puisque les femmes sont actuellement plus nombreuses que les hommes au sein de Résilience et elles ne sont toujours pas représentées au leadership syndical en proportion de leur nombre dans les effectifs. Ce levier fait abstraction des nombreux obstacles pouvant se dresser dans le parcours des femmes. Cela démontre que le travail d'éducation des inégalités de genre doit se poursuivre, même au sein des femmes perchées tout en haut de la fédération.

L'analyse des facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical est maintenant complétée. Nous avons pu mettre en relief six grands facilitateurs (influence syndicale, influence familiale, influence personnelle, influence professionnelle, influence du féminisme et influence naturelle du nombre de femmes).

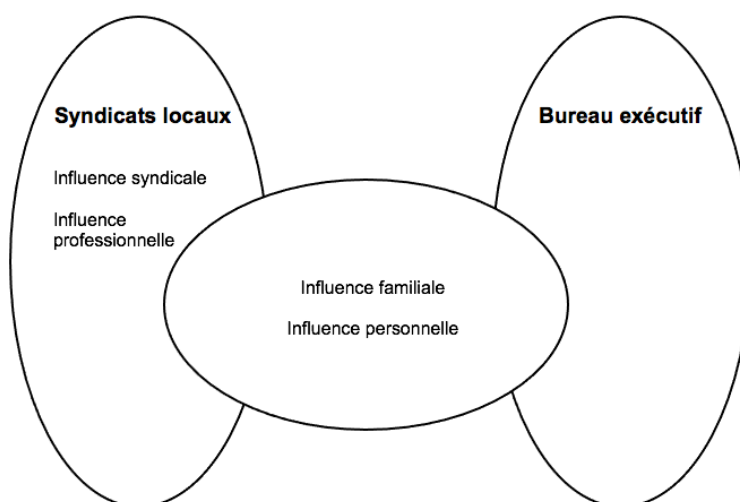
La première figure, ci-dessous, résume les facilitateurs au leadership syndical des femmes et permet d'imager les perceptions selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. L'influence professionnelle est un facilitant abordé seulement chez les présidences de syndicats locaux tandis que l'influence naturelle du nombre de femmes est uniquement mentionnée chez les membres du Bureau exécutif. Les quatre autres (influence syndicale, influence familiale, influence personnelle et influence féministe) sont énoncés aux deux paliers syndicaux.

Figure 16 : Analyse multiniveau des facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes



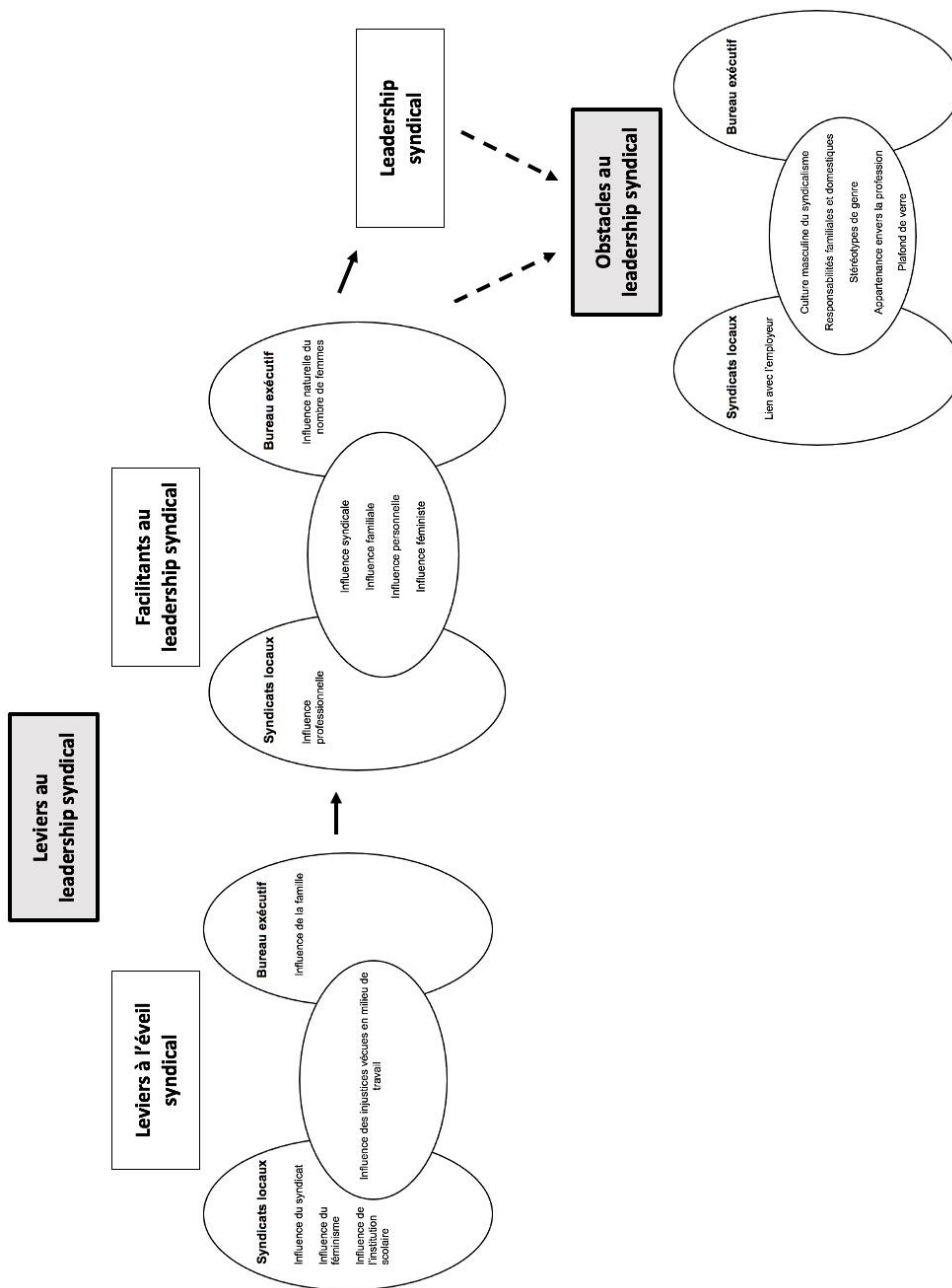
La deuxième figure, ici-bas, résume les facilitateurs au leadership syndical des hommes et permet d'imager les perceptions selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. L'influence syndicale ainsi que l'influence professionnelle sont des facilitateurs abordés seulement chez les présidences de syndicats locaux tandis que l'influence de la famille et l'influence personnelle sont énoncés aux deux paliers syndicaux. Contrairement aux femmes, l'influence féministe et l'influence naturelle du nombre de femmes ne ressortent pas comme des facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes.

Figure 17 : Analyse multiniveau des facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes



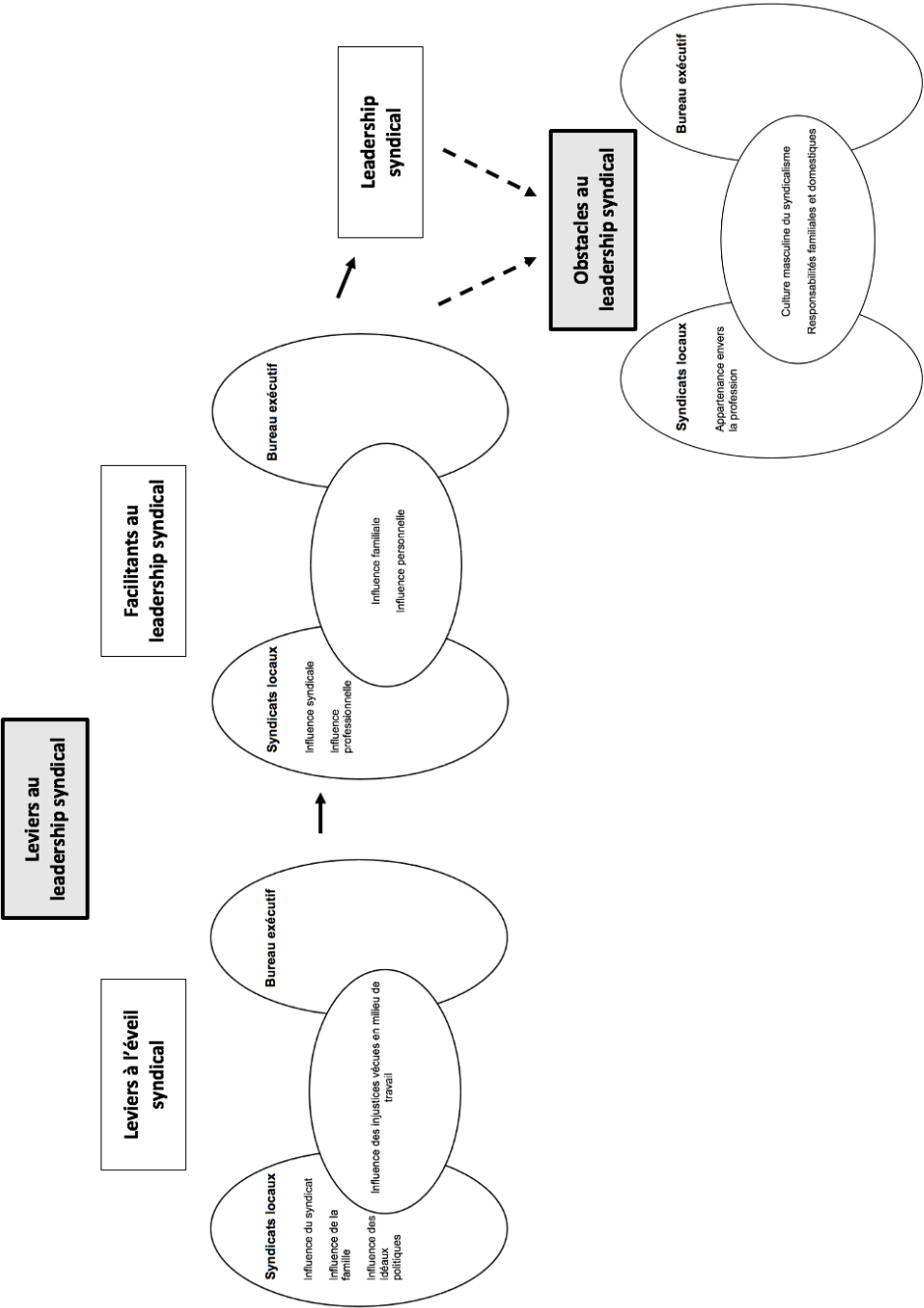
Avant de nous attarder à l'analyse du troisième objectif de la thèse, c'est-à-dire à l'exercice du leadership syndical, nous avons fait, ci-dessous, un grand schéma récapitulatif des obstacles et des leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes. En un coup d'œil, il est possible de voir que les perceptions, malgré certaines nuances, sont très partagées entre les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif.

Figure 18 : Récapitulatif des obstacles et des leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes



Nous avons fait le même travail du côté des hommes afin d'avoir une meilleure vue de ce qui les caractérise, et ce, dans une perspective multiniveau : syndicats locaux et Bureau exécutif.

Figure 19 : Récapitulatif des obstacles et des leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical des hommes



Pour finaliser notre modèle conceptuel, nous joindrons à ces schémas, après l'analyse que nous en ferons (point 6.1.3), l'exercice du leadership syndical. Un fois complété, notre modèle final permettra d'enrichir et d'alimenter les savoirs sur le déficit de démocratie de genre au sein des organisations syndicales, laquelle est notre problématique de recherche.

6.1.3 Exercice du leadership syndical

Le troisième et dernier objectif spécifique de la thèse, tel que formulé dans le chapitre de la problématique de recherche (point 1.4), vise à répertorier les perceptions quant à l'exercice du leadership syndical des femmes et des hommes et à contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés.

Afin d'analyser le déficit démocratique des femmes, qui constitue notre problématique de recherche, nous avons suggéré un dépassement des approches théoriques dominantes et habituellement mobilisées dans l'étude du leadership syndical (point 2.5.1). Cette thèse ne cherche pas à encapsuler les femmes et les hommes dans un style de leadership hermétique. Autrement dit, nous n'essayons pas de cloisonner les femmes et les hommes dans des idéaux-types. Nous tentons plutôt d'identifier, au travers des perceptions des participant.e.s, des pratiques qui façonnent le leadership syndical des femmes et des hommes.

Dans notre étude de cas, les données empiriques présentées aux chapitres 4 et 5 reflétaient le point de vue des dirigeant.e.s syndicaux selon deux niveaux hiérarchiques au sein de Résilience (présidences de syndicats locaux et membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale). Pour exposer l'analyse de leurs points de vue quant à l'exercice du leadership syndical, nous nous attardons à la vision du syndicalisme, au rôle syndical ainsi qu'à la relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux.

6.1.3.1 *La vision du syndicalisme*

Le premier élément auquel nous nous sommes intéressés, dans l'exercice du leadership syndical, est la vision quant au rôle du syndicalisme dans la société. Ainsi, nous avons identifié quatre rôles dans les perceptions des présidences de syndicats locaux (**rôle de défense des membres et de leurs droits, rôle d'équité et**

d'inclusion, rôle de solidarité et rôle social) et les mêmes quatre rôles dans les points de vue des membres du Bureau exécutif (rôle de défense des membres et de leurs droits, rôle d'équité et d'inclusion, rôle de solidarité et rôle social). Ces derniers sont exposés dans le tableau synthèse ci-dessous.

Tableau 25 : Tableau synthèse de la vision du rôle du syndicalisme dans la société

Vision du syndicalisme	Présidences locales			Bureau exécutif			Grand total N = 20
	Femmes N = 6	Hommes N = 10	Total N = 16	Femmes N = 2	Hommes N = 2	Total N = 4	
	Rôle de défense des membres et de leurs droits	5	7	12	1	2	
Rôle d'équité et d'inclusion	2	7	9	2	2	4	13
Rôle de solidarité	2	4	6	1	-	1	7
Rôle social	1	-	1	1	1	2	3

Voyons maintenant ce qui ressort globalement du tableau ci-haut, c'est-à-dire des perceptions des présidences locales et des membres du Bureau exécutif quant à la vision du rôle du syndicalisme dans la société. À la différence des tableaux synthèse des obstacles et des leviers, nous présentons dans un même bloc, plutôt qu'avec des sous-sections, les différentes visions quant au rôle du syndicalisme tout en énonçant à la fois l'analyse des présidences locales et celle des membres du Bureau afin de faciliter l'analyse genrée et multiniveau.

D'entrée de jeu, précisons que les président.e.s de syndicats locaux et les membres du Bureau exécutif, femmes et hommes, s'expriment sur leur propre vision et qu'ils.elles conçoivent que le syndicalisme porte plusieurs chapeaux à la fois. Autrement dit, les participant.e.s n'associent pas toujours le syndicalisme à un seul rôle fixe.

Au niveau local, la majorité des femmes et des hommes avancent l'idée que le syndicalisme joue, avant tout, un **rôle de défense des membres et de leurs droits**. Il agit pour améliorer le sort des personnes qu'il

représente. Toutefois, en étudiant le vocabulaire employé et les métaphores utilisées par les hommes à ce niveau hiérarchique (« gardien » (Président L23), « chien de garde » (Président L08) et « bulldog » (Président L15), il est possible d'affirmer que certains font la promotion d'un syndicalisme combatif. Par les mots qu'ils utilisent, ils soulignent, au contraire des femmes, le rapport de force des syndicats face aux patrons. En d'autres termes, l'image de la force combative du syndicalisme, illustrée par les hommes, est aux antipodes de celle décrite par les femmes. Au niveau de la fédération, bien que les femmes et les hommes avancent l'importance du rôle de défense des membres et de leurs droits, l'aspect combatif ne ressort pas du discours des membres masculins. Il s'agit, à notre sens, d'une particularité des hommes et d'une spécificité qui est sans doute rattachée au palier hiérarchique local, c'est-à-dire près de l'employeur. Les présidences de syndicats locaux sont, contrairement aux membres du Bureau exécutif, en dialogue constant avec les membres et la partie patronale. Leur réalité y est plus collée.

Le rôle **d'équité et d'inclusion** est le deuxième rôle qui émerge tant chez les présidences locales que chez les membres du Bureau exécutif. Néanmoins, au niveau local, cela est plus prononcé chez les hommes. Les écrits scientifiques et, notamment, ceux de Briskin (2006b) portaient à croire que les femmes privilégient davantage l'équité et l'inclusion au sein des organisations syndicales que les hommes. La raison n'est pas leur supposée nature émotionnelle, relationnelle et nourricière, mais plutôt celle de leurs expériences socialement constituées (Briskin, 2006b). Par ailleurs, Guillaume (2018 : 43) affirme que l'un des arguments « [...] en faveur de la promotion des femmes relève de leur capacité supposée à transformer les cultures syndicales et à favoriser des fonctionnements plus inclusifs pour les femmes et pour les groupes sous-représentés ». Bien que les présidents locaux traitent davantage de l'équité et de l'inclusion, soulignons toutefois qu'il est possible d'exprimer - de prôner - une vision du syndicalisme sans nécessairement la concrétiser. Autrement dit, les hommes ne mettent pas nécessairement en pratique leur vision prônant l'équité et l'inclusion du syndicalisme dans l'exercice de leur leadership syndical. Le cas que nous étudions ne permet toutefois pas de vérifier s'ils mettent réellement de l'avant des modes de fonctionnement plus équitables et inclusifs (voir les limites de la recherche point 7.1).

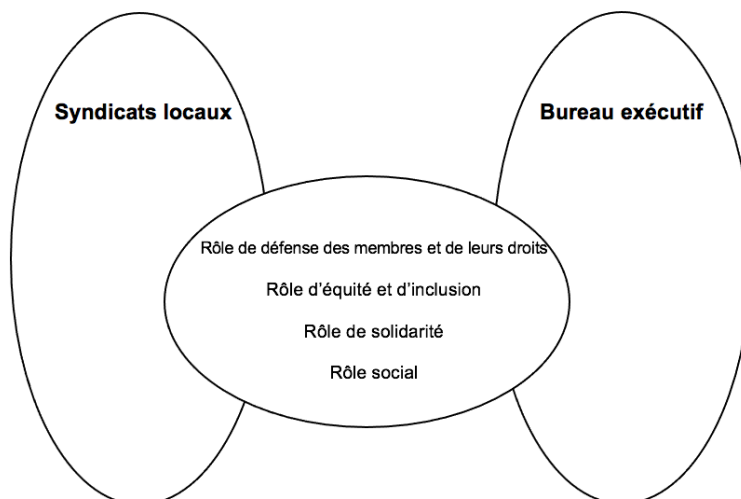
Le rôle de **solidarité** émerge dans les discours des personnes siégeant au sein des syndicats locaux et, encore une fois, davantage chez les présidents. La cohésion entre les membres serait, à leurs avis, au cœur du syndicalisme. Comparativement aux hommes, les femmes au niveau local sont moins nombreuses à évoquer ce rôle. Cela peut possiblement s'expliquer par le fait que la solidarité est l'un des plus vieux fondements du syndicalisme. C'est elle qui a rassemblé et mobilisé les hommes au sein des bastions syndicaux. Les femmes, étant auparavant invisibles dans le monde syndical (M.-J. Gagnon, 1974a; White, 1993, 2007), sont venues fragmenter cette solidarité en diversifiant les effectifs et en faisant naître des exigences diverses (Yates, 1998).

Nous n'affirmons pas que la solidarité n'est plus possible à cause de la présence des femmes, mais plutôt que ces dernières, en raison de leur insertion historiquement particulière, s'identifient probablement moins à ce rôle que les hommes. Chez les membres du Bureau exécutif, c'est l'inverse. Une femme en discute comparativement à aucun homme. La solidarité, l'« agir ensemble » (Femme F01), semble donc être un rôle encore ancré et rattaché au syndicalisme pour les femmes du Bureau exécutif.

Bien que peu notable, le rôle **social** est le dernier rôle du syndicalisme évoqué. Une seule présidente formule le rôle social du syndicalisme. Du côté des présidents, aucun n'y fait référence. La femme qui identifie ce rôle est convaincue que les actions des syndicats doivent rayonner et s'étendre au-delà des frontières syndicales afin d'aider les moins nantis de la société. Au palier supérieur, ce sont autant les femmes que les hommes qui considèrent la force sociale du syndicalisme, c'est-à-dire que les actions des syndicats ne devraient pas se limiter à l'échelle syndicale, mais viser plutôt à améliorer le sort de la population et lutter contre les inégalités sociales. Il aurait été possible de croire que le rôle social se refléterait davantage chez les femmes étant donné que ces dernières, comparativement aux hommes, sont plus susceptibles d'être confrontées à de multiples inégalités dans les différentes sphères de la société (politique, professionnelle ou personnelle). Nous pouvons penser, par exemple, à la violence faite aux femmes dans la sphère privée, à l'iniquité salariale, à la discrimination systémique, à la sous-représentation politique, à l'inégal partage du travail domestique, etc. Sans nier les avancées importantes, l'ampleur des inégalités vécues par les femmes au sein de la société auraient pu faire en sorte que nos répondantes associent davantage le syndicalisme à un rôle social que nos répondants.

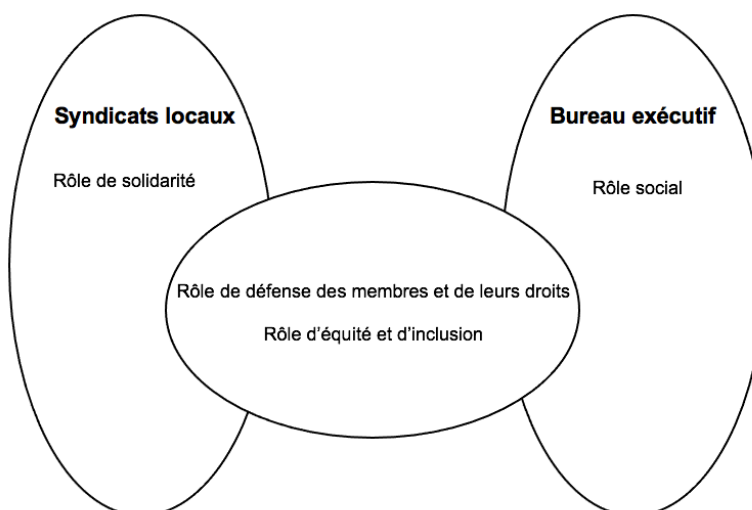
L'analyse de la vision du syndicalisme est maintenant achevée. La première figure, ci-dessous, résume la vision du syndicalisme des femmes et permet d'imager les perceptions selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. Le rôle défense des membres et de leurs droits, le rôle d'équité et d'inclusion, le rôle de solidarité ainsi que le rôle social sont abordés aux deux paliers syndicaux.

Figure 20 : Analyse multiniveau de la vision du syndicalisme des femmes



La deuxième figure, ici-bas, résume la vision du syndicalisme des hommes et permet d'imager les perceptions des répondants selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. Nous retrouvons les quatre même grands rôles (rôle de défense des membres et de leurs droits, rôle d'équité et d'inclusion, rôle de solidarité et rôle social) que chez les femmes. Toutefois, le rôle de solidarité est seulement abordé chez les présidents de syndicats locaux tandis que le rôle social l'est uniquement du côté des hommes du Bureau exécutif. Le rôle de défense des membres et de leurs droits ainsi que le rôle d'équité et d'inclusion sont, quant à eux, énoncés aux deux paliers syndicaux.

Figure 21 : Analyse multiniveau de la vision du syndicalisme des hommes



Après avoir réalisé l'analyse de la vision du syndicalisme, il convient maintenant de faire celle du rôle syndical afin d'enrichir notre compréhension de l'exercice du leadership syndical.

6.1.3.2 *Le rôle syndical*

Le deuxième élément auquel nous nous sommes concentrés, dans l'exercice du leadership syndical, est le rôle syndical. Pour ce faire, nous avons analysé trois points : les principales tâches quotidiennes, la formation syndicale et l'identification d'une situation de fierté. Nous présentons les différents points un à un et nous énonçons d'abord l'analyse des présidences locales et, ensuite, celle des membres du Bureau afin de mettre en lumière la perspective genre et multiniveau.

D'entrée de jeu, précisons que les président.e.s de syndicats locaux et les membres du Bureau exécutif, femmes et hommes, s'expriment sur leur propre rôle, leur propre expérience.

Dans l'ensemble, les présidences locales exercent les mêmes tâches quotidiennes : exercer leur profession, préparer et participer aux différentes instances syndicales, faire des tâches administratives, répondre aux demandes et soutenir les délégué.e.s syndicaux, offrir des services et des conseils aux membres, gérer les griefs et appliquer la convention collective, assurer la coordination avec Résilience et la CSQ, s'occuper de l'aspect politique et travailler avec d'autres syndicats (voir tableau 11). Peu de différences de genre sont observables dans les propos des femmes et des hommes quant aux tâches réalisées.

Cependant, seules les femmes mentionnent la **participation à des comités et/ou des réseaux** syndicaux (voir tableau 11). Si nous retournons au profil des répondant.e.s au niveau local (point 4.1.2), nos données indiquaient que toutes les femmes (100 %) participent ou ont déjà participé à la vie syndicale par le biais de comités et/ou de réseaux mais qu'en retour seulement 60 % des hommes participent ou ont déjà participé à des comités et/ou des réseaux syndicaux. À la lueur de leur propos, les femmes voient la participation à des comités et/ou réseaux syndicaux comme l'occasion d'alimenter leur rôle à la présidence locale ou leur emploi à titre de professionnelle de l'éducation, même si cela vient alourdir leur horaire quotidien. Cela semble être, à leur sens, quelque chose de complémentaire et d'aidant. La participation à des comités et/ou réseaux syndicaux serait donc plus significative pour les femmes et plus négligée chez les hommes.

Même si les présidences exercent sensiblement les mêmes tâches quotidiennes, quelques distinctions se trouvent néanmoins dans la formulation de leurs propos. Comme quoi la différence peut se cacher dans les détails. Par exemple, dans l'exercice de la profession, les femmes évoquent l'importance de la **bonne entente avec leur employeur** quant à l'accomplissement et la gestion de leurs tâches syndicales. Il est important pour elles de ne pas faire de vagues, de ne pas causer de problèmes. Les hommes quant à eux ne font pas allusion à l'harmonie avec leur patron et ils sont plus propices à faire leurs tâches syndicales à l'insu de leur employeur, c'est-à-dire sur les heures de travail comme professionnel de l'éducation.

Par ailleurs, certains hommes, au contraire des femmes, **précisent ne pas se percevoir comme un président de syndicat local**. Comme quoi le titre, l'intitulé du poste, ne serait pas important pour eux. Ils s'identifient, par exemple, avec le mot « représentant » (Président L15) ou même « collaborateur » (Président L28). Cela nécessiterait davantage d'investigation à savoir si les hommes sont davantage sans prétention - humbles - que les femmes ou si les hommes attribuent plus d'importance aux compétences et à la personnalité qu'au titre. Étant donné que les écrits scientifiques (Chaison et Andiappan, 1989; Dickerson et Taylor, 2000; Kirton et Healy, 2013b) et que nos données pointent la sous-considération des femmes envers leurs propres compétences (point 6.1.1.3), il est toutefois possible de penser que les hommes ont plus confiance en leurs capacités que les femmes de sorte que pour eux, le titre devient secondaire; voire accessoire. Les femmes se rattachent peut-être plus au libellé du poste afin de se convaincre d'être à la hauteur. Dans le sens où cela les conforte et les rassure. Dans les travaux de Kirton et Lieberwitz (2013 : 137), il ressort que les femmes élues peuvent plutôt rejeter l'étiquette de dirigeant.e sous prétexte, entre autres, de ne pas posséder les qualifications nécessaires. D'une manière ou d'une autre, qu'elles se collent ou non au titre, cela démontre que les femmes, avant et même après avoir accédées au leadership syndical, manquent de confiance en leurs propre compétences.

De plus, une femme effectue, sans égard aux différents comités/réseaux syndicaux, ce qui est communément appelé un **cumul de rôles**; « faire deux rôles » (Présidente L03) simultanément. En d'autres termes, celle-ci est à la fois présidente de syndicat local et déléguée syndicale de sa commission scolaire. C'est une fonction qui s'ajoute à sa tâche à la présidence. Il s'agit d'une accumulation des responsabilités syndicales. Même si les hommes ne jonglent pas avec la présidence et la fonction de délégué syndical, certains d'entre eux, au contraire des femmes, remplissent les tâches de président de syndicat local et celles de coordonnateur régional CSQ. Ainsi, les hommes cumulent la fonction de présidence avec un poste de plus grande envergure que celui des femmes puisque ces derniers vont danser sur la scène régionale avec les autres syndicats affiliés à la CSQ. Néanmoins, il s'agit quand même, dans les deux cas, d'un cumul des rôles syndicaux. Chacun des rôles demande du temps et sont cumulés, bien plus souvent qu'autrement, par manque de relève.

Finalement, dans la tâche d'offrir des services et des conseils aux membres, nous sentons davantage l'importance pour les femmes d'être dans « une relation d'aide » (Présidente L26) avec les syndiqué.e.s représenté.e.s, c'est-à-dire d'être à **proximité** lorsqu'ils.elles vivent des moments pénibles ou des situations délicates au travail. Les femmes se font un devoir d'être proches de leurs troupes, d'être présentes pour les membres et de leur apporter un soutien psychologique. Les travaux portant sur le cheminement de carrière des dirigeantes syndicales de Gray (2001 : 135) soulignent, de façon similaire, que les femmes sont centrées sur les membres dans l'exercice de leur fonction syndicale. Colgan et Ledwith (2002) pointent également que les femmes favoriseraient le développement d'un leadership fondé sur la proximité.

Il n'a pas été possible de procéder à l'analyse multiniveau des tâches quotidiennes puisque par souci de confidentialité le répertoire de ces dernières est relié aux différents postes occupés au sein du Bureau exécutif : présidence, première vice-présidence, vice-présidence et vice-présidence aux affaires administratives. Ainsi, au niveau national, nous avons plutôt analysé les perceptions de l'évolution de leur travail syndical pour en apprendre davantage sur leur rôle syndical. Les femmes, lorsqu'il est question de ce sujet, mentionnent **un gain personnel** alors que les hommes sont tournés vers les différents changements dans les préoccupations de la fédération. Pour les femmes, c'est l'expérience qui, peu à peu, leur permet de prendre de l'assurance et les convainc de leur aptitude et de leur aisance à exercer un leadership syndical. Cet aspect de leur leadership nous renseigne sur l'importance qu'ont les femmes de se sentir à l'aise dans leur rôle syndical.

Passons maintenant au second point que nous avons étudié dans le rôle syndical, c'est-à-dire la formation. Dans les travaux de Kirton et Healy (2013b), la formation, dispensée par le syndicat, est perçue comme étant très utile pour préparer les femmes à l'exercice de leurs fonctions au leadership syndical. Il est toutefois rapporté que les hommes monopolisent cette ressource au détriment des femmes (Healy et Lieberwitz, 2013 : 94). Lorsque nous avons cherché à savoir si nos participant.e.s avaient reçu de la formation, par le biais d'un programme officiel, à leur arrivée en poste, plusieurs siégeant au niveau local ont souligné qu'ils.elles avaient appris les différentes facettes de leur travail syndical actuel sur le tas. Toutefois, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à spécifier avoir reçu une formation à titre de délégué.e syndical.e « de niveau 1 »¹¹¹ dans le passé. Souvenons-nous que selon le profil des répondant.e.s à ce palier hiérarchique (point 4.1.2), la porte d'entrée - autant pour les femmes que pour les hommes - est principalement le poste de délégué.e syndical.e.

¹¹¹ Il s'agit d'une formation de base ayant contenu les éléments de base de l'application de la convention collective, l'accompagnement d'un membre convoqué chez l'employeur et le Comité des relations de travail (CRT).

Au niveau du Bureau exécutif, l'une des participantes précise avoir reçu davantage de formation sur les aspects techniques (retraite, assurances, convention collective, etc.) plutôt que sur les façons de développer ses compétences politiques afin d'exercer un rôle d'influence. D'un autre côté, les femmes et les hommes sont d'accord pour dire que le manque de temps fait en sorte que plusieurs choses doivent être apprises sur le tas. Il est toutefois spécifié, par une femme, que certains aspects du travail syndical ne s'apprennent pas par le biais - dans le cadre - de formations officielles. Les professionnel.le.s de l'éducation auraient en poche, en raison de leur travail de relation d'aide, des compétences transversales, par exemple l'écoute et la communication, qui les outillent dans l'accomplissement de leur travail syndical. Les recherches de Kirton et Healy (2013b : 68) font ressortir l'importance pour les femmes de ces dites compétences transversales découlant des emplois professionnels :

Professional [...] occupations where there are opportunities to develop the kind of transferable skills that might be equally useful in union activity.

Guillaume (2018 : 32) mentionne aussi que les professions qualifiées offrent la possibilité aux femmes d'acquérir des compétences transférables.

Plonger immédiatement dans le feu de l'action peut venir accentuer l'insécurité des femmes par rapport à leurs compétences (Healy et Lieberwitz, 2013 : 101). Cela peut sans doute expliquer pourquoi, dans notre étude de cas, les femmes, des deux paliers hiérarchiques, sont plus à la recherche de **ressources** pour les accompagner et les éclairer dans l'exercice de leurs fonctions que les hommes. Nous avons abordé ce sujet dans la section sur les facilitateurs au leadership syndical (point 6.1.2.2.1), mais il convient de rappeler que même si se former par l'action est monnaie courante chez les femmes et les hommes interviewé.e.s, le mentorat/parrainage et les comités/réseaux syndicaux sont davantage perçus par la gente féminine comme des outils précieux de formation.

Il est reconnu que plus les femmes gravissent les échelons syndicaux plus celles-ci doivent apprendre sur le tas (Healy et Lieberwitz, 2013). Cela s'avère véridique dans notre recherche puisque la formation syndicale semble être dispensée lors du début de l'implication comme délégué.e syndical.e et se fait ensuite, dans les autres échelons (local et national), majoritairement sur le tas.

Finalement, la fierté d'une situation est le dernier élément du rôle syndical sur lequel nous nous sommes penchés. Nous avons identifié cinq situations de fierté chez les présidences de syndicats locaux (**image et développement du syndicat, mobilisation des membres, amélioration des conditions de travail, gains personnels et accompagnement des membres**) et quatre situations de fierté selon les membres du Bureau exécutif (**image et développement du syndicat local, amélioration des conditions de travail, accompagnement des membres et gains personnels**). Ces derniers sont exposés dans le tableau synthèse ci-dessous.

Tableau 26 : Tableau synthèse de la fierté d'une situation

Fierté d'une situation	Présidences locales			Bureau exécutif			Grand total N = 20
	Femmes N = 6	Hommes N = 10	Total N = 16	Femmes N = 2	Hommes N = 2	Total N = 4	
	Image et développement du syndicat	2	5	7	1	-	
Mobilisation des membres	3	4	7	-	-	0	7
Amélioration des conditions de travail	1	3	4	-	1	1	5
Gains personnels	3	1	4	1	-	1	5
Accompagnement des membres	2	-	2	-	1	1	3

Voyons maintenant ce qui ressort globalement du tableau ci-haut, c'est-à-dire des perceptions des présidences locales et des membres du Bureau exécutif quant au vécu d'une situation de fierté. De la même manière que le tableau synthèse de la vision du syndicalisme (tableau 25), nous présenterons dans un même bloc les différentes situations de fierté tout en énonçant à la fois l'analyse des présidences locales et celle des membres du Bureau afin de faciliter l'analyse genrée et multiniveau.

Au niveau local, ce qui ressort chez les femmes c'est la **mobilisation des membres** et les **gains personnels** tandis que chez les hommes c'est davantage **l'image et le développement du syndicat**. Les femmes sont particulièrement fières d'avoir réussi, par divers moyens, à mobiliser les membres. Le lien avec et entre les

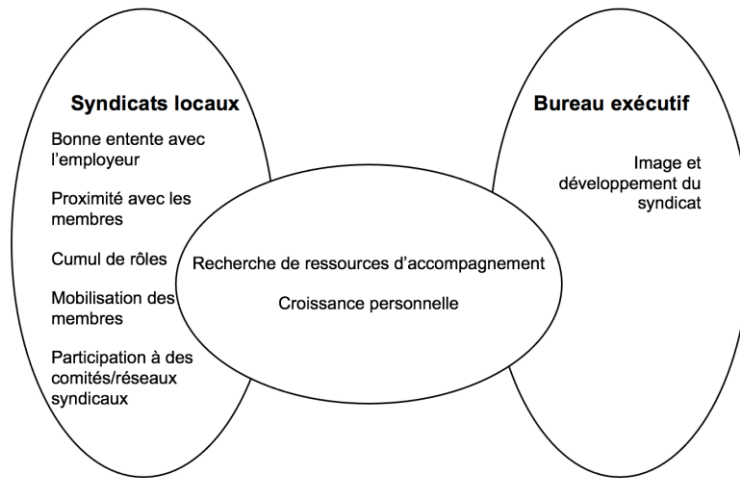
membres est très satisfaisant pour elles. Par ailleurs, le développement personnel semble également être au premier plan de leur sentiment de fierté. Se dépasser, prendre confiance en soi et être complimentées sont particulièrement significatifs pour elles. Les hommes sont quant à eux peu nombreux à évoquer une quelconque forme de croissance personnelle. Nous remarquons que les situations évoquées par les hommes concernent plutôt l'envergure, le prestige, la crédibilité ainsi que le rayonnement du syndicat local. Autrement dit, la réputation de leur organisation les rend fiers.

Les perceptions sont quelque peu différentes au sein du Bureau exécutif. Les femmes parlent de **l'image et du développement du syndicat** ainsi que de **gains personnels** tandis que les hommes évoquent **l'amélioration des conditions de travail** et **l'accompagnement des membres**. À ce niveau hiérarchique, la fierté des femmes se situe dans le positionnement de la fédération sur la scène publique et dans la réussite personnelle - l'accomplissement - d'avoir pris en charge et mené à terme un dossier important. Les mots « j'y suis arrivée » (Femme F03) sont particulièrement révélateurs. Ainsi, les gains personnels semblent être source de fierté chez les femmes siégeant aux deux paliers hiérarchiques. Quant aux hommes, la mise en place d'outils facilitants et aidants pour les membres ainsi que les gains objectifs obtenus pour améliorer les conditions de travail sont ce qui les comble de fierté.

L'analyse des trois points du rôle syndical (les principales tâches quotidiennes, la formation syndicale et l'identification d'une situation de fierté) est maintenant achevée. Pour comprendre la dynamique de la construction sociale du leadership syndical et sa dimension multiniveau, nous avons identifié des mots-clés qui façonnent les pratiques de leadership des femmes et des hommes sans pour autant les emprisonner - les cloisonner - dans un style de leadership spécifique.

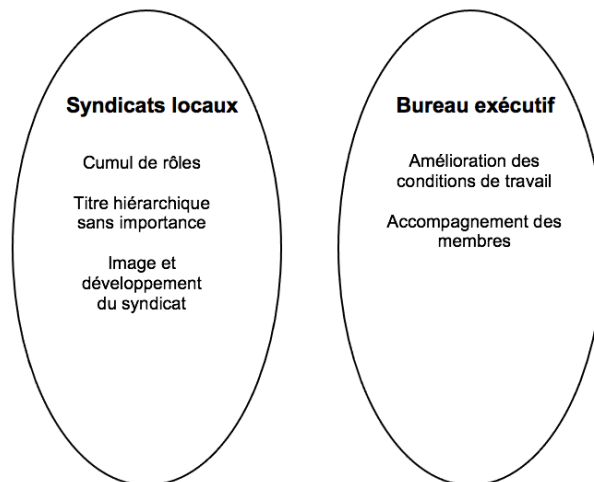
La première figure, ci-dessous, résume le rôle syndical des femmes et permet d'imager les perceptions selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. La bonne entente avec l'employeur, la proximité avec les membres, le cumul de rôles, la mobilisation des membres ainsi que la participation à des comités/réseaux syndicats sont abordés principalement chez les présidences de syndicats locaux tandis que l'image et le développement du syndicat est quelque chose d'uniquement mentionnée chez les membres du Bureau exécutif. Deux autres éléments (recherche de ressources d'accompagnement et croissance personnelle) sont énoncés aux deux paliers syndicaux. De cette manière, quelques aspects du leadership syndical des femmes sont perçus comme similaires selon les paliers hiérarchiques.

Figure 22 : Analyse multiniveau du rôle syndical des femmes



La deuxième figure, ici-bas, résume le rôle syndical des hommes et permet d’imaginer les perceptions selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. Le cumul de rôle, le titre hiérarchique sans importance ainsi que l’image et le développement du syndicat sont abordés principalement chez les présidences de syndicats locaux tandis que l’amélioration des conditions de travail et l’accompagnement des membres se retrouvent uniquement chez les membres du Bureau exécutif. De cette manière, les aspects du rôle syndical des hommes sont perçus comme étant en premier lieu, différents des femmes et en second lieu, différents selon les paliers hiérarchiques à l’étude.

Figure 23 : Analyse multiniveau du rôle syndical des hommes



Après avoir réalisé l'analyse du rôle syndical, il convient maintenant de faire celle de la relation entretenue avec les différents acteurs locaux et nationaux afin d'enrichir notre compréhension de l'exercice du leadership syndical.

6.1.3.3 La relation entretenue avec les différents acteurs locaux et nationaux

Afin de comprendre l'exercice du leadership syndical, nous avons voulu saisir la relation que cultivait nos répondant.e.s avec différents acteurs, locaux pour les présidences et nationaux pour les membres du Bureau exécutif. Pour ce faire, nous avons analysé quatre relations chez les présidences (les délégué.e.s syndicaux, les autres membres de l'instance exécutive locale, l'employeur et les membres de la base) et trois chez les membres du Bureau exécutif (les autres membres du Bureau exécutif, la CSQ et les autres fédérations syndicales ainsi que les membres des syndicats affiliés).

De la même façon que la vision du syndicalisme et le rôle syndical, nous présentons dans un même bloc les différentes relations entretenues tout en énonçant à la fois l'analyse des présidences locales et celle des membres du Bureau afin de faciliter l'analyse genré et multiniveau. Il ne s'agit pas de prendre les relations une après l'autre et de les décortiquer, mais plutôt de chercher, à l'intérieur de ces dernières, les différences de genre qui sont perceptibles. Autrement dit, ce n'est pas la relation en soi qui nous intéresse, mais les particularités du leadership syndical des femmes et des hommes qu'elle renferme.

Nous rappelons, tout d'abord, que nous avons dissocié les délégué.e.s syndicaux de l'instance exécutive locale en raison des variations dans les structures et les modes de fonctionnement des syndicats locaux (point 4.1.5.3.1). Ainsi, au palier local, les femmes et les hommes conçoivent que de répondre aux demandes des délégué.e.s syndicaux et d'agir en soutien auprès d'eux.elles fait partie de leurs tâches syndicales quotidiennes (voir tableau 11). Cependant, outre le manque de relève qu'il peut y avoir chez les délégué.e.s syndicaux, la majorité des femmes leur accordent une très grande estime en reconnaissant l'importance de leur rôle auprès des membres et de la commission scolaire. Ce sont eux.elles le « premier contact » (Présidente L16) sur le terrain. C'est à la demande, des membres ou des délégué.e.s syndicaux, que les présidentes interviennent. Même si la majorité des hommes admettent que ce sont les délégué.e.s syndicaux qui entretiennent le plus de contacts avec les représentant.e.s de la commission scolaire en plus de participer aux CRT, ils semblent être plus prompts que les femmes à outrepasser les limites de leurs fonctions - à contourner les délégué.e.s

syndicaux - afin d'entretenir des contacts directs avec les membres ou le personnel des commissions scolaires. Cela laisse présager que les femmes ont plus tendance que les hommes à **respecter les rôles** de chacun.e. Elles sont soucieuses de ne pas empiéter sur les fonctions des autres, sur le domaine de responsabilités de quelqu'un.e d'autre. Par ailleurs, un homme souligne l'importance d'avoir une femme déléguée dans une équipe de délégué.e.s syndicaux au sein des commissions scolaires¹¹² afin de colorer la dynamique et d'atténuer l'esprit plus **direct**, plus « *fighter* » (Président L07) des hommes. Les stéréotypes de genre, les clichés, assignent et décrivent les femmes comme étant douces et conciliantes (Alvarez et coll., 2013 : 152). Pourtant, les dirigeantes syndicales des travaux d'Alvarez et de ses collègues (2013 : 153) se décrivent comme étant : « [...] willing and able to wage battles [...] », mais en employant une tactique qui ne repose pas sur « [...] a bombastic style of confrontation [...] ». Elles misent plutôt sur un travail de préparation. Notre étude de cas ne permet pas de répondre à cela. Cet aspect mériterait certes, dans une étude future, davantage d'investigation et une analyse plus étoffée (voir les limites de la recherche point 7.1).

Dans la relation avec les autres membres de l'instance exécutive, la question des libérations syndicales a été soulevée. Pour assurer la vie syndicale, les syndicats affiliés à Résilience reçoivent des mesures de péréquation. Cependant, comme nous l'avons évoqué au point 4.1.5.3.2, les libérations syndicales des présidences sont votées lors de l'instance suprême du syndicat local¹¹³. Ainsi, pour bénéficier de libérations syndicales, il faut d'abord en faire la demande. Les hommes sont plus nombreux que les femmes à avoir fermement demandé une libération à temps plein pour assumer leurs fonctions. Les femmes ont **moins tendance à demander des libérations syndicales** que les hommes aussi bien à l'arrivée à la présidence que tout au long de leur mandat. Les libérations pour activités syndicales sont en quelque sorte le « salaire » des dirigeant.e.s syndicaux. Ainsi, nous pouvons faire le parallèle avec la littérature sur le management qui atteste que les femmes négocient moins leur salaire que les hommes. Les femmes, en raison de la socialisation genrée, ont plus de difficulté à aborder la délicate question de l'argent d'autant plus qu'elles sont sévèrement jugées lorsqu'elles tentent de le faire étant donné que le stéréotype de la propension à négocier serait masculin (Bowles et coll., 2007). Ces facteurs, qui expliquent que les femmes sont moins susceptibles de négocier leur salaire ou une quelconque promotion que les hommes, pourraient éclaircir la moindre tendance des femmes, dans notre étude, à demander des libérations syndicales.

¹¹² Le modèle est habituellement un.e délégué.e d'unité par commission scolaire, mais certains syndicats ont plusieurs délégué.e.s syndicaux par commission scolaire avec, par exemple, un.e délégué.e principal.e et des délégué.e.s adjoint.e.s.

¹¹³ L'annexe F contient le détail de l'instance suprême de chacun des syndicats locaux. Les tableaux ont été faits selon les propos des participant.e.s.

La **convivialité** plutôt que les méthodes formelles et traditionnelles dans les façons de faire est une caractéristique de l'exercice du leadership syndical des femmes, mais aussi des hommes. Par exemple, les femmes vont chercher à faire des réunions à leur domicile - à la maison - dans une ambiance décontractée un peu comme « des assemblées de cuisine » (Présidente L03) et les hommes vont favoriser les moyens technologiques pour faciliter les rencontres de l'équipe syndicale locale. De plus, **travailler en équipe** afin de partager équitablement les tâches et de permettre à chacun.e de donner son point de vue et de proposer des idées s'avère particulièrement important pour les femmes et les hommes. Pour les femmes, par contre, cela n'est pas nécessairement la première stratégie adoptée. Au départ, elles n'ont pas automatiquement le réflexe de travailler conjointement avec les autres. Elles peuvent avoir tendance à s'accaparer plus de tâches - à faire plus - que leurs collègues. Cela ne serait pas par manque de confiance envers les autres, mais serait plutôt relié à l'association du rôle de présidence à celui d'avoir plus à prendre sur ses épaules.

Au niveau des membres du Bureau exécutif, travailler en équipe s'avère être aussi le mot d'ordre pour les femmes et les hommes. Cependant, il est rapporté que cet esprit de collaboration - vouloir avoir l'avis des autres et trouver un **compromis** dans les décisions - a émergé au sein du Bureau exécutif grâce à une femme qui y siège actuellement. Cette dernière stimulerait la collaboration au sein de l'équipe syndicale. Cela résonne avec les recherches de Colgan et Ledwith (1996 : 179) qui stipulent que les femmes sont habiles pour faire des compromis ainsi qu'avec celles de Kirton et Healy (2012a : 987) qui confirment que les femmes usent de collaboration plutôt que de prendre toute la place et de mettre leurs intérêts personnels devant les intérêts du groupe.

Ensuite, au niveau local, la relation des président.e.s avec l'employeur change au gré des personnes qui représentent la commission scolaire et de la culture organisationnelle. Ainsi, la majorité des femmes et des hommes sont d'accord pour dire que ces changements viennent moduler - teinter - les relations entretenues. Cela dit, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à utiliser une adresse électronique différente de celle de la commission scolaire afin de faire leurs tâches syndicales. Elles le font surtout pour **éviter le conflit - les prises de bec - avec leur employeur** tandis que les hommes utilisent cette façon de faire pour assurer la confidentialité des affaires syndicales. Aussi, les femmes trouvent que la prise de position vis-à-vis l'employeur est moins ardue quand elle ne se fait pas dans la commission scolaire où elles travaillent comme professionnelles de l'éducation. Le lien étant plus distant. Les hommes quant à eux craignent moins d'être en confrontation ou dans l'opposition avec leur employeur. Tout indique que d'entretenir une bonne relation avec l'employeur est important pour les femmes. D'ailleurs, nous avons vu au point 6.1.3.2 que cela fait, à leur avis, partie intégrante de leur rôle syndical.

La majorité des femmes évoquent peu d'affront avec la partie patronale. Sans nécessairement se faire marcher sur les pieds, elles mettent rarement « le poing sur la table » (Présidente L02). La relation est avant tout basée sur l'échange, la collaboration, le respect et la confiance. Lors de litiges ou de négociations, par exemple, elles n'aiment pas le conflit. Elles vont prendre position comme présidente davantage en cherchant les **compromis**. D'ailleurs, une présidente s'est surprise elle-même à être capable d'élever la voix pour défendre un membre : « j'ai été étonnée de la force que j'ai eu de dire là c'est assez » (Présidente L27). Les hommes manifestent également le respect dans les relations avec les représentant.e.s des commissions scolaires et l'importance de discuter sans adversité, mais ils semblent plus propices à faire acte d'autorité : « on tient notre bout » (Président L01), « on met notre pied à terre » (Président L08), « le bulldog est sorti » (Président L15). Ils sont plus **autoritaires** tandis que les femmes seraient, aux dires de Colgan et Ledwith (1996 : 179), plus enclines à mettre l'emphase sur une approche moins agressive. Cela se reflète dans notre analyse.

Au niveau du Bureau exécutif, il n'y a pas - ou très peu - de relation avec les commissions scolaires de sorte que nous avons plutôt analysé la relation entretenue avec la CSQ et les autres fédérations syndicales afin d'en apprendre davantage sur l'exercice du leadership syndical des femmes et des hommes. Il s'avère que les membres du Bureau exécutif, femme ou homme, n'entretiennent pas tou.te.s des contacts avec la centrale syndicale en raison de leur poste et des différents dossiers qu'ils.elles gèrent. Cependant, au niveau des autres fédérations syndicales attachées à la CSQ, les femmes sont soucieuses de **collaborer** et d'entretenir de bons liens afin de développer une vision commune et d'assurer la transparence quoique cela n'est pas toujours évident, voire même particulièrement difficile, avec les fédérations qui sont imposantes au sein de la centrale en termes de nombre de membres. Les hommes sont du même avis. Bien que les façons de faire soient différentes d'une fédération à l'autre, la recherche de collaboration et la prise en compte de l'opinion des autres sont des aspects importants.

Finalement, la dernière relation entretenue avec les différents acteurs locaux et nationaux que nous avons analysée est celle avec les membres de la base. Au niveau local, les points abordés étaient les suivants : les caractéristiques importantes d'une présidence locale pour les membres, la reconnaissance du travail syndical ainsi que la participation des membres. Au sein du Bureau exécutif, il s'agissait plutôt des caractéristiques importantes d'une personne au Bureau exécutif selon les membres ainsi que la reconnaissance du travail syndical.

Nous débutons par les caractéristiques jugées importantes pour les membres. En d'autres termes, qu'est-ce ça prend pour être dirigeant.e. syndical.e? Nous avons identifié huit caractéristiques dans les perceptions des présidences de syndicats locaux (**digne de confiance, veiller à la représentation des membres, être disponible, être à l'écoute des membres, communiquer et informer les membres, capacité à s'exprimer, avoir la passion du syndicalisme et disposer à voyager**) et cinq caractéristiques selon les points de vue des membres du Bureau exécutif (**veiller à la représentation des membres, habiletés de gestion, être à l'écoute des membres, communiquer et informer les membres et être disponible**). Ces dernières sont présentées dans le tableau synthèse ci-dessous.

Tableau 27 : Tableau synthèse des caractéristiques jugées importantes pour les membres

Caractéristiques jugées importantes	Présidences locales			Bureau exécutif			Grand total N = 20
	Femmes N = 6	Hommes N = 10	Total N = 16	Femmes N = 2	Hommes N = 2	Total N = 4	
Veiller à la représentation des membres	3	5	8	2	-	2	10
Digne de confiance	3	5	8	-	-	0	8
Être disponible	-	6	6	-	1	1	7
Être à l'écoute des membres	2	3	5	1	1	2	7
Communiquer et informer les membres	2	2	4	1	-	1	5
Habiletés de gestion	-	-	0	2	1	3	3
Capacité à s'exprimer	-	1	1	-	-	0	1
Avoir la passion du syndicalisme	-	1	1	-	-	0	1
Disposer à voyager	-	1	1	-	-	0	1

Voyons maintenant ce qui ressort globalement du tableau ci-haut, c'est-à-dire des perceptions des présidences locales et des membres du Bureau exécutif quant aux caractéristiques jugées importantes pour les membres. Nous présentons dans un même bloc les différentes caractéristiques tout en énonçant à la fois l'analyse des présidences locales et celle des membres du Bureau afin de faciliter l'analyse genrée et multiniveau.

D'entrée de jeu, nous précisons que nous avons voulu recueillir leur perception sur les caractéristiques essentielles des dirigeant.e.s syndicaux puisque que cela - traduit - caractérise, à notre avis, l'exercice de leur propre leadership syndical.

Pour les femmes qui siègent au niveau local, il s'agit principalement d'être **digne de confiance**, de **veiller à la représentation des membres**, **d'être à l'écoute des membres** ainsi que de **communiquer et d'informer les membres**. Autrement dit, mettre les membres en confiance avec la personne qui les représente, d'être capable de bien faire le travail de représentation, d'être à l'écoute ainsi que de transmettre et de communiquer les aspects primordiaux aux membres sont selon elles des caractéristiques fondamentales que doit avoir une présidence locale. Les hommes concèdent également que ce sont des attributs nécessaires. Néanmoins, l'attribut primordial selon eux est la **disponibilité**. Aucune femme n'aborde la disponibilité comme quelque chose d'essentiel. De plus, aucune d'entre elles ne mentionne la **capacité à s'exprimer**, la **passion du syndicalisme** et la **disposition à voyager** comme le font les hommes.

Au sein du Bureau exécutif, les femmes trouvent que de **veiller à la représentation des membres** et d'avoir des **habiletés de gestion** sont des aspects essentiels. Contrairement au fait de veiller à la représentation des membres, les femmes évoquent, au même titre que les hommes, les habiletés de gestion. Être membre du Bureau exécutif requiert des habiletés particulières en gestion, « un côté gestionnaire » (Femme F03). Il s'agit d'une différence par rapport aux propos des présidentes locales qui est certes explicable par le niveau de gestion qui n'est pas le même. Être à **l'écoute des membres** est une caractéristique mentionnée chez les femmes et les hommes. Finalement, la **disponibilité** est, encore ici, un élément qui ressort uniquement dans les propos des hommes.

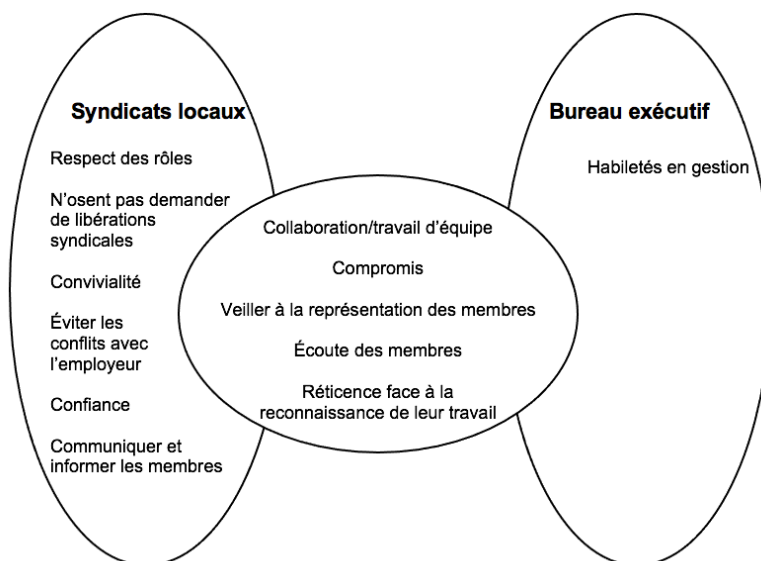
L'aspect du temps semble, au contraire des femmes, être quelque chose d'important pour les hommes des deux niveaux hiérarchiques. Souvenons-nous que selon le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) et nos résultats de recherche (point 6.1.1.2), le manque de temps en raison de l'assignation prioritaire des femmes au travail domestique est l'un des éléments qui permet d'expliquer le déficit démocratique syndical des femmes. C'est

pourquoi, selon nous, la disponibilité figure davantage dans les propos des hommes. Nous pouvons penser que se rendre disponible est moins complexe pour les hommes de sorte qu'ils sont peut-être plus enclins à juger que c'est une caractéristique nécessaire au rôle de dirigeant.e.s syndical.e. Par ailleurs, la perception des hommes de devoir faire preuve de grandes disponibilités pour être un.e bon.ne dirigeant.e syndical.e vient mettre l'accent sur « [...] the traditional masculine leadership discourse of presenteeism and long hours [...] » (Kirton et Healy, 2012a : 991). Les hommes expriment certaines attentes (par exemple : disponibilité, disposition à voyager, capacité à s'exprimer) envers les dirigeant.e.s syndicaux qui sont corrélées aux stéréotypes masculins et aux représentations sociales de la masculinité.

Ensuite, dans l'intérêt de mieux comprendre l'exercice du leadership syndical des femmes et des hommes, nous avons interrogé nos participant.e.s sur la manière dont ils.elles s'estimaient reconnu.e.s par les membres. Au sein des deux niveaux hiérarchiques, les femmes comme les hommes jugent être reconnu.e.s pour leur travail syndical. Les hommes expriment toutefois plus d'**assurance** dans leurs propos. Les femmes sont plus gênées ou hésitantes. Elles ont plus de misère - sont moins à l'aise - à parler ouvertement du succès de leur travail syndical. Les mots qu'ils.elles utilisent sont très significatifs. Ils parlent d'eux-mêmes. Chez les femmes, ce sont des phrases comme : « C'est toujours un peu gênant là » (Femme F01) tandis que chez les hommes, c'est plutôt : « Sans l'ombre d'un doute » (Homme H02). Les femmes sont donc **plus réticentes à s'exprimer sur leurs accomplissements**. Nous pouvons supposer que c'est un effet de la socialisation différenciée puisque dès l'enfance, les garçons sont plus félicités que les filles pour ce qu'ils accomplissent (Dafflon-Novelle, 2006 : 363). De cette manière, nous pouvons supposer que les femmes sont plus dures et plus critiques envers elles-mêmes.

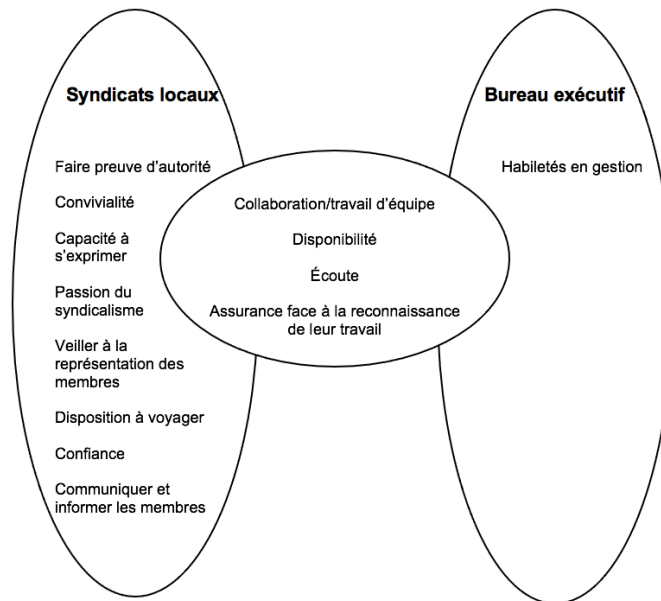
La première figure, ci-dessous, résume les pratiques de l'exercice du leadership syndical qui ressortent des propos recueillis sur les relations entretenues et permet d'imager les perceptions selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. Le respect des rôles, la moindre demande de libérations syndicales, la convivialité, l'évitement de conflits avec l'employeur, la confiance ainsi que la communication et l'information des membres sont abordés principalement chez les présidences de syndicats locaux tandis que les habiletés en gestion sont uniquement mentionnées chez les membres du Bureau exécutif. Cinq autres éléments sont partagés entre les deux paliers syndicaux (collaboration/travail d'équipe, compromis, veiller à la représentation des membres, l'écoute des membres ainsi que la réticence face à la reconnaissance du travail syndical). De cette manière, plusieurs pratiques du leadership syndical des femmes sont perçues comme similaires selon les paliers hiérarchiques.

Figure 24 : Analyse multiniveau de la relation qu'entretiennent les femmes avec les acteurs locaux et nationaux



La deuxième figure, ici-bas, résume les pratiques de l'exercice du leadership syndical qui ressortent des propos recueillis sur les relations entretenues et permet d'imager les perceptions des répondants selon les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif. La convivialité, le caractère autoritaire, la capacité à s'exprimer, la passion du syndicalisme, la disposition à voyager, la représentation des membres ainsi que la communication et l'information auprès des membres sont abordés principalement chez les présidences de syndicats locaux tandis que les habiletés de gestion sont uniquement mentionnées chez les membres du Bureau exécutif. La collaboration/travail d'équipe, la disponibilité, l'écoute et l'assurance face à la reconnaissance de leur travail syndical se retrouvent chez les présidences de syndicats locaux ainsi que les membres du Bureau exécutif. Avec cette figure, nous pouvons voir que plusieurs pratiques de l'exercice du leadership syndical des hommes sont différentes des femmes.

Figure 25 : Analyse multiniveau de la relation qu'entretiennent les hommes avec les acteurs locaux et nationaux



C'est ce qui complète l'analyse de l'exercice du leadership syndical. Nous nous sommes attardés, pour exposer l'analyse des points de vue quant à l'exercice du leadership syndical, à trois éléments : la vision du syndicalisme, le rôle syndical ainsi que la relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux.

Les différents graphiques de l'analyse de notre étude de cas, illustrés précédemment, mettent de l'avant les perceptions quant à l'exercice du leadership syndical, et ce, dans une perspective genrée et multiniveau. De manière intéressante, ces graphiques font ressortir des différences entre les femmes et les hommes, mais aussi des ressemblances. Autrement dit, les femmes et les hommes peuvent avoir des pratiques d'exercice du leadership syndical qui semblent similaires, et ce, à divers moments et dans diverses situations. Il n'est pas toujours possible de trancher au couteau ce qui relève des femmes et ce qui relève des hommes de même qu'il n'est pas tout le temps possible de prendre position à savoir s'il y a une réelle différence entre les niveaux - hiérarchiques - de responsabilités. Nous avons tout de même fait ressortir certains éléments (différences de genre et points de vue multiniveau) qui nous apparaissaient plus clairs, plus éloquentes. Nous en discuterons plus amplement dans la section suivante : la discussion.

Avant de nous attarder à la discussion, nous avons fait, ci-dessous, deux schémas récapitulatifs de l'exercice du leadership syndical, un pour les femmes et l'autre pour les hommes. En un coup d'œil, il est possible de voir

que les perceptions peuvent être à la fois distinctes et partagées entre les femmes et les hommes ainsi qu'entre les deux niveaux hiérarchiques étudiés : syndicats locaux et Bureau exécutif.

Figure 26 : Récapitulatif de l'exercice du leadership syndical des femmes

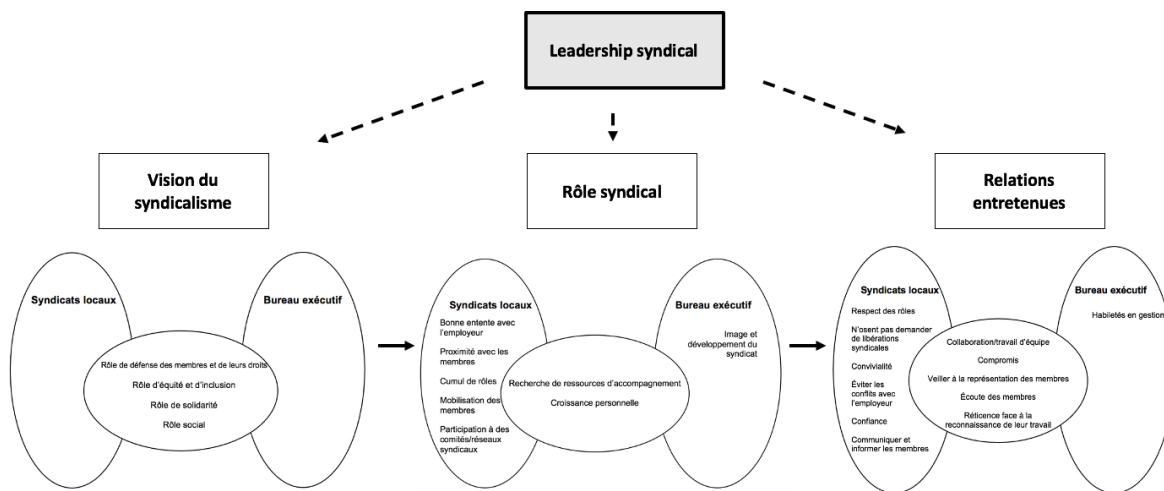
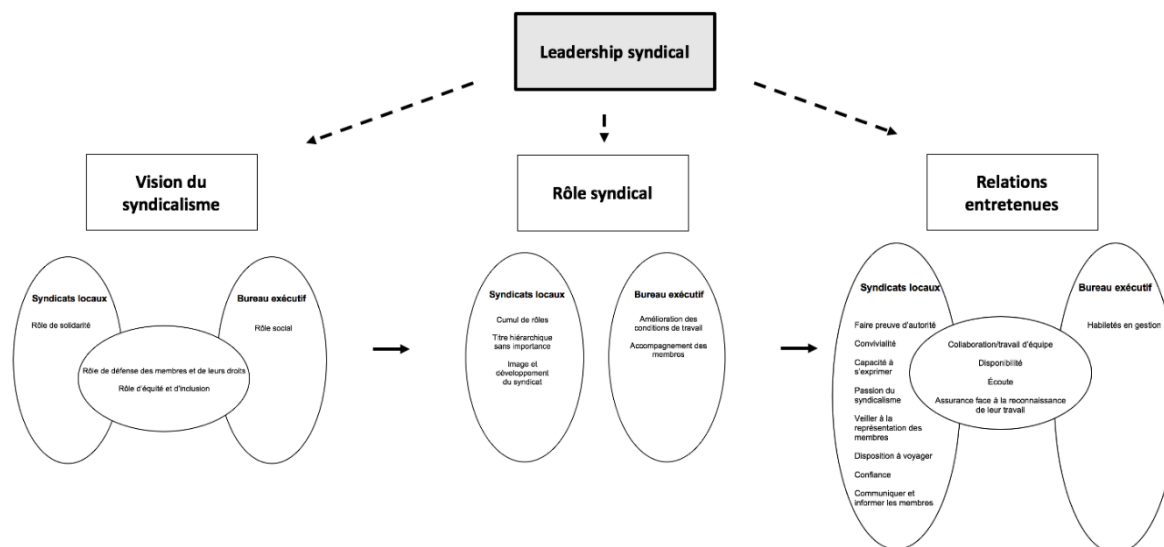


Figure 27 : Récapitulatif de l'exercice du leadership syndical des hommes



6.2 La discussion

Le but de la thèse est de répondre à notre question de départ qui, rappelons-la, est de savoir **en quoi les obstacles et les leviers à l'accès ainsi qu'au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical ?** À partir de cette interrogation et de la revue de littérature, nous avons formulé au chapitre 2 de la thèse (point 2.8.2) les trois hypothèses spécifiques suivantes :

1. Les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes dans l'accès et le maintien du leadership syndical et la perception de ces obstacles diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.
2. Les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et ces leviers sont perçus différemment selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.
3. Les femmes exercent des pratiques de leadership syndical différentes de celles des hommes d'autant plus que nous supposons que la perception de ces distinctions diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.

L'objectif de la discussion est de voir si les résultats de la recherche correspondent à ces hypothèses de départ. Nous serons en mesure de les confirmer, de les infirmer ou de les nuancer. Il s'agit de comparer les résultats observés avec les résultats attendus. Ainsi, nous discuterons dans les prochaines sections des résultats de notre analyse par rapport aux hypothèses émises en prémisses de la thèse et une fois que cela sera fait, nous serons en mesure de proposer notre modèle final, c'est-à-dire un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical (point 6.3).

6.2.1 Hypothèse 1 : Les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes dans l'accès et le maintien du leadership syndical et la perception de ces obstacles diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.

La première hypothèse se décline en deux temps. D'abord, nous estimons que les femmes rencontrent plus d'obstacles que les hommes à l'accès et au maintien du leadership syndical. Ensuite, nous croyons que le niveau hiérarchique où siègent les participant.e.s de la recherche vient moduler la perception qu'ils.elles ont de ces obstacles.

Grâce à la recension des écrits, nous avons mis en relief, au chapitre 2 de la thèse, le fait que les femmes peuvent rencontrer de multiples obstacles pour d'une part, accéder au leadership syndical et, d'autre part, continuer à exercer un leadership syndical lorsqu'elles sont parvenues à s'insérer dans la hiérarchie organisationnelle des syndicats. De cette façon, un grand nombre de femmes, comparativement aux hommes, restent emmurées en dehors de la structure politique des organisations syndicales ou remettent constamment en question leur leadership syndical.

Afin d'expliquer et de comprendre les obstacles à l'accès et au maintien du leadership syndical, nous nous sommes appuyés sur le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66). Ce dernier présentait quatre principaux obstacles : manque de disponibilités et conflit des rôles, emploi des femmes, culture masculine du syndicalisme et stéréotypes de genre associés au leadership syndical. Nous avons également ajouté, pour couvrir un spectre plus large - étendu - des obstacles au leadership syndical, l'invisibilité des femmes dans l'agenda revendicatif des syndicats (Munro, 2001).

Nos résultats rejoignent le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) sur plusieurs freins au leadership syndical des femmes (culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques ainsi que stéréotypes de genre). Il y a toutefois, comme nous l'avons présenté dans l'analyse (point 6.1) l'ajout d'autres barrières ainsi que quelques nuances, autant sur les obstacles que sur la façon dont ils se manifestent - se présentent - puisque nous avons fait une recherche doublement comparative (différences de genre et perspective multiniveau), laquelle comprend le point de vue des femmes ainsi que celui des hommes.

Dans notre étude de cas, les participant.e.s des deux niveaux hiérarchiques (local et national) expriment que les femmes rencontrent encore de nombreuses barrières dans l'accès et le maintien du leadership syndical

(culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession, lien avec l'employeur et plafond de verre) sans toutefois passer sous silence le fait que les hommes en rencontrent aussi (culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques et appartenance envers la profession). Nous rappelons que les participant.e.s, des deux paliers hiérarchiques étudiés, ont parlé des obstacles sans nécessairement les avoir vécus.

La fédération syndicale à l'étude, Résilience, est largement féminisée¹¹⁴, mais la culture masculine du syndicalisme est l'obstacle qui est perçu comme ayant le plus de répercussions sur le leadership syndical des femmes. Le *boys club* n'a pas encore fini son règne. Il s'incarne et se manifeste, selon les dires au niveau local, par le machisme des hommes, lorsque les femmes sont les premières à pourvoir les postes à la présidence locale ou à tout autre rôle à l'exécutif local, lorsque les hommes se relayent les postes syndicaux ou bien lorsqu'ils ont une façon qui leur est propre de faire et de régler les choses. Par ailleurs, la mobilité géographique (Guillaume, 2018; Guillaume et Pochic, 2009; Le Quentrec et Rieu, 2002) et les exigences de disponibilités (Cockburn, 1991; Franzway, 2000; Watson, 1988) - impératifs du leadership syndical - alourdissent considérablement les fonctions syndicales aux deux niveaux hiérarchiques d'autant plus qu'ils sont jugés incompatibles avec un investissement dans la vie familiale et privée (Laufer, 2014 : 69) pénalisant ainsi les femmes. Ceci est sans compter que l'élection au sein du Bureau exécutif entraîne, bien plus qu'autrement, un déménagement dans la ville où se trouve le siège social de la fédération. Les hommes sont également affectés par l'obstacle de la culture masculine du syndicalisme. Ils doivent aussi s'y adapter, s'y conformer. La mobilité géographique et les exigences de disponibilités en sont les formes les plus visibles. Autrement dit, les hommes rencontrés au niveau local manifestent que les exigences de disponibilités et les déplacements multiples pour les affaires syndicales, à travers la province de Québec, rendent complexe la création d'une nouvelle relation amoureuse et ceux qui ont des enfants encore à charge sont peinés - attristés - d'être moins présents auprès de leurs enfants dans l'espace domestique. Les hommes perchés au Bureau exécutif sont, comme les femmes siégeant à ce niveau hiérarchique, bien souvent soumis à un déménagement qui entraîne inévitablement une réorganisation familiale. Ainsi, notre étude de cas conçoit que même s'il y a des avancées pour mettre en place et créer des conditions plus accueillantes pour les femmes (Kirton et Healy, 2013b : 69), les modes de fonctionnement internes de l'organisation syndicale étudiée sont calqués sur une culture masculine qui perdure (Ledwith, 2012) et qui reste encore « [...] un outil extrêmement efficace de reproduction [...] » (Le Quentrec et Rieu, 2003 : 26) de l'exclusion des femmes. Ceci est sans toutefois évacuer le fait que la culture masculine conditionne aussi le leadership syndical des hommes.

¹¹⁴ Souvenons-nous que Résilience était, au moment des entretiens, une organisation syndicale largement féminisée (77,9 %).

Ensuite, les responsabilités familiales et domestiques sont également un frein à l'accès et au maintien du leadership syndical des femmes. Nous nous serions attendus à ce que les femmes se libèrent du fardeau des responsabilités familiales et domestiques, mais il n'en est rien. Les femmes sont encore perçues et projetées socialement comme étant les « reines », les « anges » du foyer. La socialisation différenciée (Dafflon-Novelle, 2006) joue bien son rôle. Cela ne ment pas, les dirigeantes syndicales des deux niveaux hiérarchiques de notre étude sont d'âge mûr, sans enfant ou sans enfant d'âge scolaire et, bien souvent, célibataires. Elles ont un profil considéré comme atypique, lequel converge avec plusieurs études sur le leadership syndical des femmes (Kirton et Healy, 1999, 2013b). Bien que la sphère familiale et, plus particulièrement, la présence d'enfants, n'est pas sans impact pour les hommes, l'ascension au leadership syndical est une décision prise tardivement pour les femmes de la strate syndicale locale, car sinon elles doivent jongler difficilement avec une triple charge (responsabilité familiales et domestiques, emploi professionnel et leadership syndical) (Kirton et Healy, 1999, 2012b, 2013b). Au fur et à mesure qu'elles avancent en âge, elles se collent plus facilement au stéréotype de genre associé au leadership syndical, c'est-à-dire sans la contrainte des obligations familiales et domestiques - de l'espace privé - dans l'emploi du temps (Kirton et Healy, 1999 : 36). De plus, elles sont, aux dires des femmes siégeant au niveau local, plus soucieuses et sensibles que les hommes des répercussions que le leadership syndical entraînent sur la famille ce qui les amène, plus souvent qu'autrement, à délaisser le projet du leadership syndical ou à le remettre à plus tard. Le Quentrec (2013 : 62) fait état du constat que « [...] les femmes ont pour particularité, par rapport aux hommes, de penser et de peser la "juste" place de l'engagement dans la vie et ses interactions complexes avec les autres sphères sociales ». Healy et Lieberwitz (2013 : 104) le verbalisent aussi clairement : « Since both men and women are socialized to accept gender roles in the family, women may place higher priority on their family role [...] ». Les femmes ont peur d'occasionner « [...] a great deal of damage [...] » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 82) sur leur famille et cette tourmente « [...] is fuelled by the different and greater expectations that society places on women with respect to family responsibilities » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 83). Dans le même ordre d'idées, les membres féminins du Bureau exécutif concèdent que la culpabilité ronge davantage les femmes lorsqu'il est question de mettre de côté leur famille au profit du leadership syndical. Tout cela tourne également autour de la pression sociale liée à la maternité. Le « mur de la maternité », concept proposé par Joan C. Williams (2004) dans les études managériales, s'orchestre aussi au sein des organisations syndicales et nuit à la progression des femmes dans les instances décisionnelles. Les femmes doivent - ont le devoir - d'être présentes pour leurs enfants sinon quoi, elles se sentiront coupables d'en faire moins que la part qui leur revient. Dans le discours des hommes siégeant au niveau local de notre étude de cas, la pression sociale liée à la maternité chez les femmes est apparente bien avant la présence effective d'enfants. Bon nombre de femmes, de nos jours, n'ont pas d'enfants par circonstances de la vie ou par choix. Néanmoins, pour une femme, être mère est considéré dans la société comme étant dans la logique des choses. Avant même qu'elles prennent le chemin de la maternité, les hommes considèrent d'emblée qu'elles veulent avoir des enfants et

qu'elles n'auront pas de temps à investir au leadership syndical, aussi compétentes soient-elles. Healy et Lieberwitz (2013 : 104) le formule ainsi : « [...] the time crunch is objectively more severe for women than for men and this objective reality may promote men's subjective belief that women are not available or well suited for union leadership roles ». La proche-aidance est un autre aspect découlant de l'obstacle des responsabilités familiales et domestiques qui a émergé chez les femmes au niveau local. Les femmes, comme le soulignent Gagnon et Beaudry (2019), sont prises avec cette réalité qu'est d'intervenir comme proches aidantes auprès d'un.e proche. Elles agissent sur « [...] un triple front (les responsabilités parentales, le travail rémunéré et la proche aide) ». Déjà que ces auteures soulèvent la problématique du maintien en emploi des femmes proches aidantes et de l'articulation de toutes ces sphères, ici, nous y ajoutons en plus le leadership syndical. Cette trouvaille soulève de nouveaux questionnements sur l'impact que peut avoir les responsabilités familiales et domestiques sur le leadership syndical des femmes d'autant plus que les proches aidant.e.s sont, selon les travaux de Gagnon et Beaudry (2019), plus que jamais sollicités. Finalement, il ressort des perceptions des membres féminins du Bureau exécutif qu'une tendance se dessine chez les membres féminins de la base représentés par la fédération syndicale, c'est-à-dire les professionnelles de l'éducation. Considérant leur statut professionnel, elles projettent l'impression que les responsabilités familiales et domestiques ne sont pas un obstacle pouvant nuire à leur leadership syndical. Elles croient qu'elles peuvent faire tout ce qui leur chante, sans cette contrainte. Leur statut professionnel, qui les positionnent à un certain rang social, leur conférerait le privilège d'être au-dessus de cette barrière. Autrement dit, il y a la barrière des responsabilités familiales et domestiques qui fait son œuvre, mais aussi la croyance que cette barrière n'en n'est pas une. Cela complexifie, fortifie et enracine encore plus cet obstacle. Si nous voulons mettre fin à cette barrière, il importe d'abord la reconnaître.

Selon les perceptions de nos répondant.e.s, les stéréotypes de genre, attributs sociaux imposés en fonction du sexe, entravent spécialement le leadership syndical des femmes. Notre étude de cas, comme plusieurs autres recherches (Chaison et Andiappan, 1989; Gray, 1993; Kirton et Healy, 2013b), met de l'avant le manque de confiance des femmes afin de se propulser au leadership syndical et de maintenir cet engagement. Il est perçu par nos participant.e.s des deux niveaux hiérarchiques que pour recruter, impliquer et garder les femmes en poste, il faut les convaincre qu'elles seront adéquates et qu'elles détiennent les compétences requises. De prime à bord, cet obstacle, ce comportement autolimitatif (Dickerson et Taylor, 2000), semble être une barrière individuelle qui n'a pas de rapport - de lien - direct avec les stéréotypes de genre. Néanmoins, il faut comprendre que ce manque de confiance prend racine dans la socialisation différenciée (Dafflon-Novelle, 2006). Les femmes ont intégré - assimilé - ce manque de confiance tout au long de leur éducation - de leur vie - et le doute fait surface, s'empare d'elles, lorsqu'il est question de progresser dans la hiérarchie syndicale. La socialisation différenciée conditionne très tôt les femmes, par le biais, entre autres, des activités qui leur sont proposées, des

comportements qui leur sont assignés et par la place qui leur est accordée (Dafflon-Novelle, 2006). Ces conditionnements ne leur permettent pas de développer leur confiance. Il serait faux de prétendre que toutes les femmes manquent de confiance en elles, partout et tout le temps. Il s'agit toutefois d'une tendance au sein du groupe social femmes qui converge avec notre étude de cas. Nos résultats pointent que les femmes sont paralysées par le doute lorsqu'il est question de leurs compétences en matière de leadership syndical. Elle se sentent inférieures aux hommes en termes de leadership syndical et elles ont peur de l'échec. Même lorsqu'elles sont élues au leadership syndical, elles remettent continuellement en question leur capacité, leur expertise et leur place. Les hommes, eux, ne sont pas envahis - submergés - par ces craintes, ces hésitations. De plus, notre étude de cas met de l'avant un autre aspect des stéréotypes de genre qui exacerbe le manque de confiance des femmes. Selon les dires des répondantes au niveau local, les femmes, contrairement aux hommes, doivent se préoccuper de leur habillement, car elles sont soumises à la pression de l'apparence physique. Ce poids supplémentaire, d'être toujours bien mises, trouve son écho dans les travaux de Healy et Lieberwitz (2013 : 87) lorsqu'elles affirment : « [...] she is more harshly judged by the way she is dressed [...] because of her gender ». Les stéréotypes de genre, ce à quoi doit ressembler une femme sur la scène publique, ont une grande influence. Les femmes sont constamment réduites à leur tenue vestimentaire. Elles vont craindre les critiques qui pourraient leur être adressées ce qui, accentue leur manque de confiance. L'inconfort à parler en public, rapportée par nos répondant.e.s au niveau local, est une autre grande différence par rapport aux hommes et elle découle du manque de confiance en soi. La facilité d'expression en public est quelque chose de plus développée chez les hommes en raison de la socialisation différenciée (Dafflon-Novelle, 2006). Il est d'ailleurs reconnu que la parole publique est inégalement répartie entre les femmes et les hommes (Monnet, 1998). Notre étude de cas atteste que les femmes sont intimidées par la prise de parole devant un auditoire, et ce, davantage face à un homme sous prétexte que leur voix à moins de crédibilité. Comme certaines recherches (Guillaume, 2018; Kirton, 2014), la question de la prise de parole surgit dans notre étude de cas comme une difficulté pour les femmes, et ce, même s'il s'agit d'une fédération syndicale féminisée. C'est d'ailleurs pour accroître leur confiance en elles que des formations pour développer leur aisance et leur capacité d'expression ont, depuis longtemps, vu le jour au sein des organisations syndicales (Trebilcock, 1991). Nous avons constaté que la mise en place de sessions de formation syndicale spécifiques aux femmes pour la prise de parole fait partie des mesures proposées par Résilience dans son PAÉS¹¹⁵ afin d'apporter un soutien aux femmes dans leur démarche d'engagement dans la vie syndicale. Cela laisse présager qu'il s'agit bel et bien d'une réelle embûche pour les femmes comparativement aux hommes. Finalement, certains répondant.e.s des deux niveaux hiérarchiques prétendent que le leadership syndical intéresse moins les femmes que les hommes puisqu'elles sont, entre autres, moins attirées par la « partie contestation » (Président L07) et les « affaires électives »

¹¹⁵ Le PAÉS de Résilience nous a été remis par les membres du comité de la condition des femmes de la fédération lors de la phase exploratoire de la recherche.

(Femme F01) que leurs homologues masculins. Le prétendre c'est nourrir les stéréotypes de genre qui contribuent à la sous-représentation des femmes au leadership syndical. Cela a pour effet de cristalliser à la fois les femmes et les hommes : les hommes leaders et les femmes « *outsiders* » (Healy et Lieberwitz, 2013 : 87).

L'appartenance envers la profession n'est pas, dans notre étude de cas, un obstacle qui est propre aux femmes. Même si certaines recherches concluent que les femmes et, plus spécialement, celles du secteur public, détiennent une forte appartenance envers leur profession (Kirton, 2015), notre étude de cas démontre que les hommes et, plus spécialement ceux à la présidence locale, manifestent aussi ce sentiment et qu'il engendre des répercussions sur leur leadership syndical. Les recherches de Guillaume (2018 : 125) mettent en lumière la culpabilité « [...] particulièrement ressentie par les femmes qui travaillent dans les secteurs du *care* ou de l'éducation [...] qui ne veulent pas pénaliser les clients ou usagers par leur absence, en sachant que leur entreprise ou administration ne les remplacera pas pendant leur temps de délégation syndicale ». Néanmoins, dans notre étude de cas, les présidences locales, femmes et hommes, sont soucieux.euses de l'incidence qu'entraîne le leadership syndical sur les services professionnels qu'ils dispensent dans les commissions scolaires. C'est un obstacle qui ne va pas nécessairement enfreindre l'accès au leadership syndical local puisqu'ils.elles s'aperçoivent de leur non-remplacement seulement qu'une fois l'élection passée. Toutefois, il s'agit d'une source palpable de tension et d'incompréhension et donc, d'un obstacle au maintien du leadership syndical. Au Bureau exécutif, c'est tout autre chose. Les hommes n'expriment pas ce sentiment d'appartenance envers la profession et les femmes qui l'éprouvent étaient conscientes qu'elles auraient à arrêter d'exercer à titre de professionnelle de l'éducation pour se faire élire. Pour elles, c'est un obstacle à l'accès au leadership syndical puisqu'il s'est manifesté avant les élections.

Le plafond de verre, métaphore du principe hiérarchique de la division sexuelle du travail (Kergoat, 2000 : 36), est, selon notre étude de cas, un obstacle au leadership syndical des femmes. Ici, il s'agit de la perception ressentie par les hommes au niveau local que les femmes de la base, exerçant comme professionnelles de l'éducation, sont désolidarisées puisqu'elles ne se rallient pas au mouvement féministe. Ainsi, elles ne perçoivent pas ce qui pourrait leur nuire, à elles ou à leurs collègues, dans l'accès et le maintien du leadership syndical. Contrairement au niveau local, où le problème est perçu comme étant davantage individuel - reposant sur les femmes -, les hommes au sein du Bureau exécutif voient davantage la sous-représentation des femmes - le plafond de verre - comme une barrière systémique - « intégré dans le système » (Homme F02) - et difficile à faire bouger.

Notre étude de cas démontre que le statut de l'emploi a une part déterminante sur la perception des obstacles au leadership syndical. Le lien avec l'employeur est une barrière au leadership syndical des femmes qui est abordée seulement chez les présidences de syndicats locaux et, plus particulièrement, chez les présidentes tandis que toutes les autres (culture masculine du syndicalisme, responsabilités familiales et domestiques, stéréotypes de genre, appartenance envers la profession et plafond de verre) sont énoncées aux deux paliers syndicaux (figure 18). La distinction s'explique par le fait que les femmes élues à la présidence d'un syndicat local exercent encore leur profession au sein de leur commission scolaire comparativement à celles siégeant au Bureau exécutif, lesquelles sont employées directement par la fédération syndicale. Guillaume (2018 : 69) démontre, sans égard au genre, que « [...] le syndicalisme peut [...] constituer une menace pour l'emploi du fait des effets d'étiquetage et de discrimination associés à l'exercice d'un mandat syndical ». Notre étude de cas atteste que la crainte de représailles de la part de l'employeur et l'appréhension d'une mauvaise relation peuvent freiner les femmes désirant exercer un leadership syndical au niveau local puisque le lien d'emploi est maintenu pendant la durée du mandat. Cela rejoint les travaux de Healy et Lieberwitz (2013 : 104) et, plus particulièrement, lorsqu'elles affirment que le caractère hostile des employeurs vis-à-vis les syndicats et l'impact potentiel sur le développement de la carrière sont des raisons qui expliquent la faible propension des femmes à s'impliquer au leadership syndical dans les premiers niveaux hiérarchiques.

L'hypothèse de départ (les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes dans l'accès et le maintien du leadership syndical et la perception de ces obstacles diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale) est ainsi validée. Notre étude de cas valide l'hypothèse selon laquelle les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes dans l'accès et le maintien du leadership syndical et fait état de plusieurs distinctions et nuances dans les perceptions des dirigeant.e.s syndicaux issu.e.s de strates syndicales différentes.

6.2.2 Hypothèse 2 : Les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et ces leviers sont perçus différemment selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale

Tout comme la première, la seconde hypothèse se décline en deux temps. D'abord, nous supposons que les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes. Ensuite, nous pensons que le niveau hiérarchique dans lequel s'inscrivent les participant.e.s de la recherche vient moduler la perception qu'ils.elles ont de ces leviers.

Afin d'expliquer et de comprendre les leviers au leadership syndical, nous nous sommes appuyés, une fois de plus, sur le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66). Ce dernier présentait quatre principaux leviers (famille, expériences d'injustices, féminisme et convictions politiques). Nous y avons également ajouté, pour couvrir plus largement la littérature sur les leviers au leadership syndical, l'intérêt personnel (Ledwith et coll., 1990; Watson, 1988). Le modèle qui a attiré notre attention, celui de Kirton et Healy (2013b : 66), pointait aussi les facilitateurs (solicitation et stratégies syndicales genrées) qui sont aidants - bénéfiques - pour les femmes lorsqu'il est question de leur ascension au leadership syndical et de la continuité de leur mandat.

Notre analyse rejoint le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) sur plusieurs leviers à l'éveil syndical des femmes (influence des injustices vécues en milieu de travail, influence de la famille et influence du féminisme) ainsi que sur plusieurs facilitateurs au leadership syndical (influence syndicale, influence familiale et influence du féminisme). Fusionnés ensemble, ils représentent, à notre avis, les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical. Il y a toutefois, comme nous l'avons présenté dans l'analyse (point 6.1), quelques nuances, autant sur les leviers que sur la façon dont ils se manifestent puisque nous avons fait une recherche doublement comparative (différences de genre et perspective multiniveau), laquelle comprend le point de vue des femmes ainsi que celui des hommes.

L'entrée au leadership syndical résulte d'un processus à la fois complexe et subtil. La littérature l'expose de façon très claire, c'est l'interrelation entre chaque levier et l'importance que revêt chacun d'eux qui explique le parcours unique des répondant.e.s au leadership syndical (Kirton, 2006b). Ce constat trouve écho aussi dans notre étude de cas puisqu'il est difficile de prétendre qu'un seul levier peut faire toute la différence bien qu'il ait une certaine influence. Les leviers au leadership syndical sont, bien souvent, interreliés et les combinaisons varient d'une personne à l'autre.

Le leadership syndical a comme point de départ l'intérêt général envers le syndicalisme. Ainsi, dans notre recherche, les femmes et les hommes des deux niveaux hiérarchiques (local et national) expriment qu'ils/elles ont rencontré plusieurs leviers à l'éveil syndical. Nous rappelons que les leviers à l'éveil syndical relèvent principalement de leur histoire et de leur expérience personnelle comparativement aux obstacles (y faire allusion sans nécessairement les avoir vécus).

L'influence du syndicat est, sans contredit, le levier le plus poignant chez les femmes et les hommes au niveau local comparativement aux membres du Bureau exécutif qui ne s'y attardent pas. Nous avons découvert que

c'est principalement en participant à la vie syndicale (comité/réseaux, assemblées générales, réunions syndicales et instances syndicales), parfois par effet d'entraînement d'autres membres - collègues de travail -, que les femmes découvrent le syndicalisme et s'y intéressent. Dans certains cas, il peut aussi arriver que l'éveil au syndicalisme se produise de manière plus formelle - procédurale - par l'utilisation de la liste alphabétique des membres du syndicat affilié en raison d'un manque de relève. Autrement dit, c'est après n'avoir eu d'autre choix que celui de prendre place à un poste électif que certaines femmes se surprennent petit à petit à développer un intérêt pour le syndicalisme. L'éveil syndical peut donc se produire ultérieurement à l'élection syndicale. Pour les hommes, certains manifestent que c'est lorsqu'ils ont pris part à la vie syndicale (assemblées générales et comités) qu'ils se sont ouverts au syndicalisme. Par contre, c'est principalement leur recrutement, par le biais des membres de leur syndicat local, qui a fait en sorte qu'ils ont découvert un intérêt pour le syndicalisme. Cela laisse transparaître que les hommes n'ont pas nécessairement besoin de démontrer une quelconque attirance pour le syndicalisme, de se sentir interpellés, afin de se faire recruter pour un poste électif. Il s'agirait même, selon certains propos, de « la vocation d'être appelé » (Président L15). Cela fait référence à une certaine prédisposition - un penchant particulier - à exercer un leadership syndical. Cette idée de la vocation, d'un leadership naturel chez les hommes, est bâtie sur la conception des différences biologiques - naturelles - plutôt que sociales entre les femmes et les hommes (Wajcman, 1998 : 15). Le critère biologique, viendrait justifier, selon certains hommes, leur accessibilité quasi naturelle au leadership syndical. Ce qui est redoutable - voire dangereux - avec « l'invocation de la "nature" » (Bereni et coll., 2012c : 24), c'est qu'elle « [...] sert souvent à justifier les inégalités [...] » (Bereni et coll., 2012c : 24) entre les femmes et les hommes.

L'influence des injustices vécues en milieu de travail est perçue, chez les femmes et les hommes des deux niveaux hiérarchiques (local et national), comme un levier à l'éveil syndical. Au niveau local, les événements inéquitables non genrés - par opposition à ceux ayant un caractère genré (Kirton et Healy, 2013b) - qui surviennent dans le milieu de travail ou qui affectent personnellement les femmes peuvent conduire ces dernières à développer un intérêt au syndicalisme. Notre étude de cas démontre toutefois que les hommes sont également préoccupés par les événements significatifs non genrés provenant du travail. Pour les femmes et les hommes, le syndicat devient la pièce maîtresse pour régler - corriger - ces situations qui ne sont pas équitables et qui ont des répercussions. La distinction entre les perceptions des paliers hiérarchiques étudiés, c'est que ceux qui siègent au niveau national font référence à des situations davantage individuelles plutôt que collectives. Ainsi, l'éveil au syndicalisme, par le biais des injustices vécues en milieu de travail, se dévoile comme quelque chose de plus personnel à ce niveau hiérarchique.

La famille, principal espace de développement et de transmission des valeurs entre les générations, est associée à un lieu de passation des valeurs syndicales (Kirton et Healy, 2013b; Ledwith et coll., 1990). Notre étude de cas permet néanmoins de comprendre que ces valeurs, dites syndicales, ne semblent pas toujours se transmettre aussi facilement ou selon cette équation simple. Bien que cette influence émerge dans notre recherche - la famille se manifeste comme un levier à l'éveil syndical chez les femmes du Bureau exécutif ainsi que chez les hommes au niveau des syndicats locaux - nous retenons principalement que l'influence négative de la bulle famille ou le côté entrepreneurial des membres de la famille n'empêchent pas les femmes, ni les hommes, de s'éveiller au syndicalisme et même, de continuer leur ascension au leadership syndical. Il y a quelque chose d'attrayant et d'attractif dans le syndicalisme. La famille peut ainsi être un « contre- modèle » (Guillaume, 2018 : 95) au développement d'un intérêt envers le syndicalisme.

L'influence des idéaux politiques n'est pas, dans notre étude de cas, un levier à l'éveil syndical des femmes. Les convictions politiques, davantage de gauche, sont toutefois associées au développement d'un intérêt pour le syndicalisme chez les hommes nichés au niveau local. Les valeurs de gauche sont perçues comme étant celles portées par les syndicats. À notre sens, ce résultat n'atteste pas que les hommes se soucient davantage que les femmes de la promotion d'idéaux progressistes menant à une plus grande justice sociale. Selon nous, cela résulte du fait que les femmes n'entretiennent pas « le même rapport à la politique » (Bereni et coll., 2012a : 230) que les hommes. « Plusieurs études révèlent que les femmes restent, dans la plupart des contextes nationaux, moins "politisées" que les hommes, c'est-à-dire qu'à statut social égal, elles s'intéressent moins à la politique, s'estiment moins légitimes pour en parler et moins compétentes pour la décrypter » (Bereni et coll., 2012a : 230). Dès l'enfance, les filles et les garçons connaissent « une socialisation politique inégale et différenciée » (Bereni et coll., 2012a : 230) et cette « inégale politisation » (Bereni et coll., 2012a : 230) se traduit, à notre avis, par une plus faible propension des femmes à concevoir et à percevoir l'influence des idéaux politiques comme un levier à l'éveil syndical.

L'influence du féminisme, comme levier à l'éveil syndical, n'est pas quelque chose de percutant dans notre étude de cas puisqu'une seule présidente de syndicat local fait le rapprochement des valeurs syndicales et féministes. Nous croyons que ce résultat de recherche découle du fait qu'encore aujourd'hui il est tabou pour les femmes de se proclamer féministes. Il est péjoratif de démontrer ouvertement une attirance envers cette prise de position politique qu'est le féminisme. « La méconnaissance du féminisme et la méfiance à son égard demeurent » (Surprenant, 2015 : 15). Plusieurs femmes de notre étude, ne s'affichant pas comme féministes, démontrent pourtant un grand intérêt pour les moyens de revendications féministes afin d'atteindre une représentation proportionnelle comme, par exemple, le comité des femmes. Dans le même sens, les hommes

de notre étude ne mentionnent pas le féminisme comme levier à l'éveil syndical et ils ne s'affichent guère plus comme étant proféministes¹¹⁶ et pourtant, la majorité d'entre-deux, aux deux niveaux hiérarchiques, concèdent que les comités de femmes sont primordiaux et qu'ils ont encore leur raison d'être. Ainsi, selon notre étude de cas et en nous basant sur plusieurs autres recherches (Colgan et Ledwith, 1996; Healy et Kirton, 2000; Kirton et Healy, 1999), nous croyons qu'il n'est pas nécessaire de se définir *a priori* féministe pour développer un intérêt envers le syndicalisme, pour utiliser des stratégies féministes pour parvenir au leadership syndical (via les sièges réservés par exemple) et, ultimement, pour défendre et épouser des valeurs féministes une fois parvenu au leadership syndical.

Finalement, l'institution scolaire s'avère être un levier à l'éveil syndical des femmes. Bien que ce levier ne soit pas de premier plan dans notre étude de cas, nous avons néanmoins démontré que l'école et, plus particulièrement, les cours en relations de travail, peuvent amener les femmes vers une découverte des syndicats, de leurs pratiques et de leurs rôles. Ainsi, une fois en dehors de l'institution académique, il se dessine une tendance à « [...] moins vouloir aller travailler du côté gestion employeur » (Présidente L22).

Maintenant que la discussion sur les leviers à l'éveil syndical a été effectuée, nous poursuivons avec celle sur les facilitateurs à l'accès et au maintien du leadership syndical. Contrairement aux leviers à l'éveil syndical, nous rappelons que les participant.e.s, des deux paliers hiérarchiques étudiés, ont parlé des facilitateurs sans nécessairement les avoir vécus.

Selon la perception des femmes qui siègent aux deux niveaux hiérarchiques et celle des présidents de syndicats locaux, l'influence syndicale se présente comme un facilitateur majeur au leadership syndical. L'influence syndicale englobe plusieurs éléments (solicitation syndicale, stratégies syndicales genrées, comités et réseaux syndicaux, organisation du travail syndical et contacts syndicaux).

L'un des points communs entre les femmes et les hommes, au niveau local, c'est qu'ils.elles se sont investi.e.s à la présidence locale dans un contexte de pénurie de candidat.e.s - de manque de relève - et que la sollicitation syndicale les a poussé.e.s à l'action afin de tenir un mandat. Leur repérage et leur sélection en tant que futur.e élu.e se sont faits, bien souvent, par la sollicitation d'un.e ou des membres d'autant plus qu'ils.elles avaient tou.te.s déjà été impliqué.e.s dans l'exécutif local et, notamment, à titre de délégué.e syndical.e. Au Bureau

¹¹⁶ Pour les hommes, nous utilisons le terme « proféministes » plutôt que « féministes » afin de démontrer une distance par rapport au mouvement qui est par et pour les femmes.

exécutif, le socle commun des femmes et des hommes est celui d'avoir siégé.e.s à titre de président.e.s de syndicat local. Même si les hommes au Bureau exécutif n'expriment pas la sollicitation comme étant un levier à leur ascension, il est possible de constater que d'avoir déjà eu un siège au leadership syndical a permis d'ouvrir la porte aux niveaux hiérarchiques supérieurs, des femmes comme des hommes, des deux paliers hiérarchiques. Il s'agit d'une condition *sine qua non* de la poursuite de leur ascension au leadership syndical. Comme l'écrit Guillaume (2007 : 50), « La prise de responsabilité [...] fait l'objet d'un travail de détection et de sélection qui ne s'appuie sur aucune règle formelle », mis-à-part, dans notre étude de cas, celle d'avoir déjà été élu.e.s. Le problème qui survient, au regard de la problématique du déficit démocratique des femmes, c'est que la sollicitation est un moyen informel de recrutement qui ne garantit pas une juste représentation des femmes d'autant plus que « le potentiel » (Guillaume, 2007 : 51) des femmes doit être détecté par une hiérarchie syndicale, qui est encore, comme nous le savons, très masculine. Autrement dit, l'enjeu qui surgit c'est que s'il n'y a pas d'abord des femmes dans les postes de leadership davantage « de terrain », comme celui de délégué.e syndical.e, il n'y en aura pas à la présidence des syndicats affiliés et, ultimement, au niveau national.

Au regard des stratégies syndicales genrées, le mentorat s'avère être, selon les perceptions recueillies, un facilitant qui fait une réelle différence dans le parcours syndical des femmes, aux deux niveaux hiérarchiques, contrairement à celui des hommes. Cette relation informelle et privilégiée avec un.e mentor.e est davantage recherchée par les femmes - en prévision de l'élection et après - afin d'apprendre les rudiments de quelqu'un.e d'expérimenté et de combattre, au surplus, leur manque de confiance. Dans notre étude de cas, bien qu'il s'agisse d'une « mesure spéciale déterminante » (Kirton et Healy, 2013c : 83), le mentorat est un moyen d'apprentissage informel. De cette manière, chaque femme qui désire être dans une relation mentor.e-mentoré.e doit, bien plus qu'autrement, prendre elle-même l'initiative de faire les démarches pour se trouver une personne de confiance qui voudra l'aider et la prendre sous son aile en tant que « poulain » (Guillaume, 2007 : 51). Cela suscite des réflexions à savoir celle « d'institutionnaliser le mentorat » (Kirton et Healy, 2013c : 84) - de créer un programme de mentorat qui répond aux besoins des femmes - pour soutenir les membres féminins et susciter leur initiative à prendre place au leadership syndical. D'après notre étude de cas, il est également possible d'affirmer que les postes réservés aux femmes, découlant des politiques syndicales genrées, sont considérés comme un facilitant pour les membres féminins dans l'accès au leadership syndical. Toutefois, le constat du manque de connaissances de cette mesure chez nos répondant.e.s est indéniable de sorte qu'un travail d'éducation et de sensibilisation devrait être fait sur leur fonctionnement et leur portée afin d'enrayer ou d'amoindrir l'ambivalence qui se manifeste, autant chez les hommes que chez les femmes, à ce sujet. Les femmes que nous avons rencontrées n'ont pas été élues en raison de postes réservés, mais de nombreuses recherches démontrent, même s'ils sont controversés (Kirton et Healy, 2013c : 88), l'effet positif de ce genre de mesures (Healy et Kirton, 2000; Kirsch et Blaschke, 2015). Bien que nécessaire, nous sommes néanmoins

conscients qu'il s'agit d'une mesure « imparfaite » (Kirton et Healy, 2013c : 84), car même si elle permet de gonfler le nombre de femmes dans les postes clés, il reste de nombreux obstacles à leur sous-représentation. Pour conclure sur les politiques syndicales genrées, les femmes, au niveau local, précisent l'importance de mettre en place, entre autres, le travail en atelier et en petits groupes afin de favoriser leur pleine participation aux instances syndicales. Les hommes, de ce niveau hiérarchique, conçoivent quant à eux que diverses mesures (par exemple : service de garde d'enfants et réseau visuel performant) doivent être adoptées afin de rendre possible et faciliter l'implication des femmes. Nous l'avons vu au point 6.1.1, les femmes ont du mal à prendre la parole en public et les responsabilités familiales et domestiques les éloignent du leadership syndical. Par conséquent, ces mesures apparaissent comme réellement pertinentes afin d'enjamber ces obstacles. Aucune de ces mesures ne figure, au moment de la réalisation de notre recherche, dans le PAÉS¹¹⁷ de Résilience, mais quelques-unes de ce genre apparaissent dans le PAÉS de la CSQ¹¹⁸ (période de travail en atelier, période de murmures lors des instances syndicales - lesquelles consistent à prendre une courte pause pour permettre aux participantes de se concentrer, de réfléchir et de rédiger une idée - et politique de garde d'enfants). Ainsi, si la fédération syndicale étudiée souhaite remédier au problème de la sous-représentation des femmes, elle aurait avantage à mettre son PAÉS à jour, à le bonifier et à le faire connaître.

Les divers comités et réseaux syndicaux sont perçus, par les femmes et les hommes au niveau local, comme de bons vecteurs pour stimuler la participation, autant des membres féminins que masculins, au leadership syndical. Ceux spécifiques aux femmes sont considérés, par nos répondant.e.s au niveau local et par les femmes au Bureau exécutif, comme devant être un vivier de membres féminins prêtes à prendre la relève, de futures dirigeantes syndicales. Toutefois, les retombées, autres que celles qui sont personnelles aux femmes, semblent difficiles à percevoir, voire inexistantes. Ce constat nous amène à nous questionner sur la capacité du comité de la condition des femmes et de son réseau à réellement faire en sorte que les membres féminins parviennent au leadership syndical. Notre thèse ne se penchait pas sur la problématique des retombées du comité de la condition des femmes et de son réseau, mais cet aspect non négligeable - se présentant, à notre avis, comme une nouvelle problématique de recherche - a éclos de notre étude de cas et a fait l'objet d'un autre écrit (Le Capitaine et Bernard Pelletier, 2021).

L'organisation du travail syndical serait un facilitant au leadership syndical selon les femmes et des hommes au niveau local. Il est soulevé par les hommes que des mesures plus souples dans l'accomplissement des tâches

¹¹⁷ Le PAÉS de Résilience nous a été remis par les membres du comité de la condition des femmes de la fédération lors de la phase exploratoire de la recherche.

¹¹⁸ Le PAÉS de la CSQ est publiquement disponible sur leur site internet.

syndicales comme celles d'avoir un bureau à la maison (et davantage pour ceux ayant des enfants) et la possibilité d'être libérés à temps plein facilitent l'exécution de leur mandat à la présidence. Pour les présidentes locales, ce qui serait grandement facilitant serait de permettre à celles qui siègent au niveau local, y compris les déléguées, de bénéficier de libérations suffisantes afin de faire les tâches syndicales de jour, plutôt que le soir et la fin de semaine. Même si plusieurs hommes effectuent du travail syndical sur du temps personnel, notre étude de cas laisse toutefois entrevoir l'aspect plus important du manque de temps pour les femmes considérant le poids des responsabilités familiales et domestiques. De ce fait, nous considérons que l'accomplissement du travail syndical de jour, nécessitant des libérations syndicales appropriées, est sans contredit une voie à prendre afin d'offrir des conditions favorables et adaptées aux femmes.

Les contacts syndicaux, le dernier point de l'influence syndicale, représentent un facilitant au leadership syndical seulement pour les hommes au niveau local. Dans notre étude de cas, au contraire des hommes, les femmes n'ont pas bénéficié de cette ressource « partisane » (Guillaume, 2018; Guillaume et Pochic, 2009) pour accéder au leadership syndical. Dans la littérature, il est souligné que le peu de liens et de contacts des femmes avec des personnes d'influence vient limiter « la diversification du profil des responsables syndicaux » (Guillaume et Pochic, 2009 : 159). Il faut comprendre que de se créer un réseau de relations - le réseautage - avec des élu.e.s ou des gens influents permet, entre autres, d'être informé en avance des postes vacants ou ceux à venir et de bénéficier d'une certaine acceptation des pairs (Guillaume et Pochic, 2007 : 91).

L'influence familiale est perçue comme un facilitant au leadership syndical chez pratiquement tou.te.s les répondant.e.s, quel que soit le niveau hiérarchique de leur mandat. C'est principalement l'absence d'enfants à charge qui facilite le leadership syndical des femmes et des hommes. Bien que la littérature fait ressortir que l'absence d'enfants et, principalement, de jeunes enfants (Kirton et Healy, 1999) est déterminante pour les femmes afin de s'investir au leadership syndical, notre étude de cas permet d'affirmer que les hommes ne sont pas sans souci à l'égard de leur rôle de père. Plusieurs hommes, des deux paliers décisionnels, attestent que le leadership syndical était impensable durant la période éducative des enfants. Il reste toutefois qu'il y a plus d'hommes que de femmes qui ont de jeunes enfants à la maison en exerçant un mandat syndical (voir profil des répondant.e.s point 4.1.2 et 5.1.2) et que plusieurs d'entre eux comptent - se fient- sur la présence de leur conjointe pour pallier à leur absence durant l'accomplissement des différentes tâches reliées au syndicat et aux activités syndicales. De ce fait, nous pensons que l'absence de jeunes enfants est un levier encore plus important pour les femmes compte tenu de la présence plus marquée d'arrangements domestiques (Kirton et Healy, 1999 : 40) chez les hommes. Au surplus, les femmes ont davantage tendance à demander l'approbation de leur conjoint avant de mettre les pieds au leadership syndical plutôt que d'imposer, comme les hommes, leur

choix. Cela fait du sens puisque la gestion de la sphère familiale repose davantage sur le dos des femmes de sorte qu'elles doivent, d'une quelconque façon, demander la permission de s'en soustraire. Le fait d'être célibataire ou d'avoir un.e partenaire de vie compréhensive sont des aspects qui agissent cependant comme leviers autant chez les femmes que chez les hommes.

L'influence personnelle est conçue comme un facilitant au leadership syndical et ce constat ressort chez les femmes et les hommes des deux paliers hiérarchiques étudiés. Toutefois, des différences (de genre et multiniveau) sont remarquées, dans ce que contient - englobe - l'influence personnelle, c'est-à-dire l'expérience syndicale, la prise en charge de dossiers, la prédisposition naturelle et les valeurs.

L'expérience syndicale est envisagée comme quelque chose de plus important pour les femmes que pour les hommes, aux deux niveaux hiérarchiques, afin de parvenir au leadership syndical. Les femmes veulent avoir fait leurs preuves, avoir atteint une certaine réputation, être crédibles et être sûres qu'elles vont pouvoir « apporter quelque chose » (Présidente L26). Pour s'en assurer, elles vont parfois même attendre d'être sollicitées avant de se propulser afin d'avoir le petit coup de pouce qui va légitimer leur expérience syndicale. Nous croyons qu'il n'est pas judicieux de faire peser sur les épaules des femmes le fait de vouloir détenir de l'expérience syndicale à tout prix avant d'oser puisque le réel obstacle n'est pas leur comportement, mais bien les stéréotypes de genre. Les femmes veulent détenir de l'expérience syndicale, car le stéréotype de genre qui fait circuler « [...] the idea that men do a better job in leadership roles » (Kirton et Healy, 2012b : 739) est encore bien présent et ancré en elles. Les femmes vont attendre d'avoir de l'expérience syndicale en raison du fait qu'elles s'estiment bien souvent illégitimes de devenir dirigeante syndicale et de grimper - s'élever - dans la hiérarchie. Nous pouvons ainsi penser que les hommes sont plus confiants et ne s'appuient pas nécessairement sur leur expérience syndicale pour tenter leur chance.

La prise en charge de dossiers est un facilitant qui est davantage perçu comme une motivation pour les femmes et les hommes au sein du Bureau exécutif pour la simple raison que leurs tâches fonctionnent par l'attribution de dossiers et que ceux-ci sont d'envergure nationale. Le fait d'être à la tête de dossiers primordiaux - les « grands » dossiers - de la fédération syndicale peut être un facteur stimulant.

Les valeurs et la prédisposition naturelle sont, sans conteste, ce qui distingue les perceptions des femmes de celles des hommes au niveau local. Bien que les hommes concèdent que de faire une différence auprès des membres rejoint leurs valeurs et provoque une sorte de « motivation personnelle » (Président L29), les hommes,

relativement nombreux, présentent leur leadership syndical comme allant de soi. Leur discours, associant leur ascension « naturelle » au leadership syndical, contribue malencontreusement à renforcer la naturalisation de ce qui est considéré comme relevant des hommes par rapport à ce qui relève des femmes. Autrement dit, la force de la socialisation différenciée (Dafflon-Novelle, 2006) est de transformer les choses en évidences naturelles (Bereni et coll., 2012b : 108). Les hommes en viennent à concevoir - à croire - que c'est « naturellement » à eux que l'on confie le leadership syndical.

L'influence professionnelle est perçue comme un facilitant au leadership syndical, et ce, chez les femmes et les hommes au niveau local. Même s'il n'est pas manifeste comme facilitant, certain.e.s expriment que « le tour du jardin » (Président L26 et Président L15) était fait de sorte qu'un nouveau défi était le bienvenu. Le leadership syndical s'est donc présenté comme une nouvelle façon de briller et de s'accomplir professionnellement. Kirton (2006a : 56) fait remarquer que le leadership syndical peut être, pour les femmes, une « carrière alternative », « [...] a kind of compensation [...] » à un emploi insatisfaisant ou comme Ledwith et ses collègues (1990 : 113) le précise : « a form of diversion ». Notre étude de cas démontre que le manque de « satisfaction intrinsèque » (Kirton, 2006a : 56), le plafonnement, dans l'emploi comme professionnel.le de l'éducation, après plusieurs années de loyaux services, est un facilitant aussi pour les hommes. Le leadership syndical « [...] peut prendre les atours d'un nouveau départ » (Guillaume, 2018 : 129).

Bien que l'influence féministe ne ressorte pas dans le discours des hommes, cette dernière apparaît comme un facilitant au leadership syndical dans le discours des femmes juchées aux deux niveaux hiérarchiques de notre étude. Cela ne nous étonne guère que peu de femmes s'identifient au féminisme - une seule au pallier local - compte tenu de la littérature (Colgan et Ledwith, 1996; Kirton, 2005, 2006b) et de la mauvaise presse circulant encore dans notre société autour de ce mouvement social. Pensons-y, il y a encore de nombreux stéréotypes et clichés associés aux féministes : elles n'aiment pas les hommes, le maquillage, les talons hauts, etc. Qui voudrait se coller à cette étiquette? C'est pour cela, selon nous, qu'une seule femme affirme être arrivée au leadership syndical en raison de ses lunettes féministes - ses valeurs - et, plus précisément, pour protéger son syndicat local d'un homme « qui voit la femme comme un objet » (Présidente L27). Par ailleurs, le fait d'être une femme a été significatif pour seulement une répondante et, plus spécifiquement, pour l'une ayant un mandat au Bureau exécutif. Le fait d'être « femme » a eu pour effet de l'aider à gravir les échelons sous prétexte que « c'est le temps qu'on aille une femme » (Femme F03). Voilà qui fait sourciller compte tenu que la fédération syndicale est largement féminisée, mais étant donné tous les obstacles qui rebutent les femmes, les nouveaux comme les plus poussiéreux, cela n'est guère surprenant.

Finalement, l'influence naturelle du nombre de femmes est le dernier facilitant, lequel est évoqué seulement au sein des femmes du Bureau exécutif. Il était impératif de revenir sur celui-ci étant donné que la littérature soutient que même s'il y a une majorité de membres féminins dans le *membership* syndical, cela ne va pas de soi qu'il y aura plus de femmes dans les postes syndicaux (Guillaume, 2018; Guillaume et coll., 2013; Kirton, 2021). Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la réelle pertinence de ce facilitant d'autant plus que les femmes, étaient au moment de notre recherche¹¹⁹, plus nombreuses que les hommes au sein de Résilience et qu'elles n'étaient pas représentées au leadership syndical en proportion de leur nombre dans les effectifs. Ce facilitant fait abstraction des nombreux obstacles pouvant se dresser dans le parcours des femmes et démontre un certain aveuglement aux inégalités de genre. Le travail d'éducation, même au sein des femmes perchées tout en haut de la fédération, doit se poursuivre afin de rendre visible l'existence des inégalités de genre.

L'hypothèse de départ (les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical différent entre les femmes et les hommes et ces leviers sont perçus différemment selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale) est ainsi validée. Notre étude de cas valide l'hypothèse selon laquelle les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical différent entre les femmes et les hommes et fait état de plusieurs distinctions et nuances dans les perceptions des dirigeant.e.s syndicaux issu.e.s de strates syndicales différentes.

6.2.3 Hypothèse 3 : Les femmes exercent des pratiques de leadership syndical différentes de celles des hommes d'autant plus que nous supposons que la perception de ces distinctions diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale.

La dernière hypothèse se décline, comme les précédentes, en deux temps. D'abord, nous croyons que les femmes exercent des pratiques de leadership syndical différentes de celles des hommes. Ensuite, nous présumons que le niveau hiérarchique dans lequel s'inscrivent les participant.e.s de la recherche vient modeler la perception qu'ils.elles ont des pratiques d'exercice de leadership syndical.

¹¹⁹ Souvenons-nous que Résilience était, au moment des entretiens, une organisation syndicale largement féminisée (77,9 %).

Pour répondre à notre troisième hypothèse, nous avons tenté de dépasser les approches théoriques dominantes dans l'étude du leadership syndical (point 2.5.1) afin de ne pas cristalliser les femmes et les hommes dans un style de leadership idéal-typique d'autant plus que certaines enquêtes démontrent que le style de leadership s'explique davantage par l'ancienneté et la position dans l'organisation (Guillaume, 2007). Par le biais d'une approche genrée et multiniveau, la mise en lumière des perceptions quant à la façon dont les femmes et les hommes exercent leur leadership syndical nous apparaissait plus appropriée afin de répondre à notre problématique de recherche. Pour exposer les perceptions quant aux pratiques d'exercice de leadership syndical, nous avons exploré la vision du syndicalisme, le rôle syndical ainsi que la relation entretenue avec les acteurs locaux et nationaux. Pour cette dernière hypothèse, nous ne reviendrons pas sur tous les éléments d'analyse qui ont déjà été présentés au point 6.1.3. L'angle d'approche de l'exercice du leadership syndical est différente de celle des obstacles et des leviers. Par conséquent, nous discuterons de ce qui, à nos yeux, apporte une dimension nouvelle ou nécessite une précision au regard de la littérature existante.

Même si la vision du syndicalisme ne donne pas nécessairement l'heure juste sur les pratiques de leadership syndical, « because it is possible to desire something without actually being able to achieve it in the prevailing circumstances » (Kirton et Lieberwitz, 2013 : 125), nous croyons qu'il était bon de l'explorer puisqu'elle renferme certaines valeurs embrassées par les dirigeant.e.s syndicaux, lesquelles peuvent se répercuter sur l'exercice de leur leadership syndical.

Les participant.e.s de notre étude se sont prononcé.e.s sur leur propre vision du syndicalisme. Dans bien des cas, ces dernier.e.s attachent plusieurs rôles au syndicalisme. Même si des nuances sont remarquées, les femmes des deux niveaux hiérarchiques conçoivent que le syndicalisme joue un rôle de défense des membres et de leurs droits, d'équité et d'inclusion, de solidarité ainsi qu'un rôle social. Chez les hommes, les visions sont plus partagées. Ceux au niveau local concèdent à un rôle de solidarité tandis que ceux au Bureau exécutif associent davantage le syndicalisme à un rôle social. Les hommes des deux paliers hiérarchiques parlent néanmoins d'un rôle de défense des membres et de leurs droits ainsi que du rôle d'équité et d'inclusion.

Nous voulions revenir sur une particularité des hommes au niveau local, c'est-à-dire celle de percevoir le syndicalisme dans son carcan, dans sa riche tradition de luttes musclées avec la partie patronale. C'est par des mots tels que « gardien » (Président L23), « chien de garde » (Président L08) et « bulldog » (Président L15) que les hommes conçoivent leur position par rapport aux patrons. Ils sont plus affirmés dans leur rapport de force vis-à-vis de l'employeur et des représentant.e.s des commissions scolaires. Les hommes, plus hauts perchés,

ne s'identifient pas à cela. Le rapprochement avec les membres, le fait d'être au cœur des conflits reliés aux conventions collectives et le dialogue constant avec les représentant.e.s de l'employeur est, sans doute, ce qui explique cette particularité des présidents locaux. Même si les femmes conçoivent l'importance du syndicalisme afin de défendre les membres et leurs droits, elles le font avec des mots moins forts ou moins révélateurs d'un comportement offensif. Cela n'est pas surprenant que les femmes ne se prononcent pas avec un tel langage compte tenu de la littérature qui suggère que les femmes se définissent avec une approche moins agressive : « Less power-tripping and games than the men ». (Colgan et Ledwith, 1996 : 180). Ensuite, nous nous serions attendus à ce que le rôle d'équité et d'inclusion soit plus prononcé chez les femmes puisque certains écrits laissent transparaître que les femmes apportent « a sense of injustice » (Colgan et Ledwith, 1996 : 179) au sein des organisations syndicales. De plus, nous aurions cru que l'équité ferait davantage partie du discours des femmes que de celui des hommes en raison de leur assignation à la sphère privée et à leur accès difficile à la représentation politique. Nous pensions que ces caractéristiques de la vie des femmes les amèneraient davantage que les hommes à concevoir le syndicalisme comme ayant un rôle d'équité et d'inclusion. Notre recherche s'engage toutefois dans une autre voie puisque les hommes, siégeant au niveau local, sont plus portés que les femmes de ce niveau hiérarchique à parler de « l'équité » afin d'évoquer leur conception du syndicalisme, quoiqu'au niveau national ce rôle s'observe autant chez les femmes que chez les hommes.

Par ailleurs, cela a été étonnant de constater que la vision sociale du syndicalisme ne se démarquait pas davantage chez les dirigeant.e.s syndicaux, autant chez les femmes que chez les hommes, étant donné tous les efforts déployés afin d'assurer le renouvellement des organisations syndicales. La vision d'un syndicalisme de transformation sociale, soit celle qui convoite un rayonnement du syndicalisme qui ne se limite pas aux relations de travail et qui vise des gains sociaux qui profitent à l'ensemble de la population, n'est pas manifeste chez les dirigeant.e.s syndicaux de notre étude. Nous aurions même pensé que la vision sociale du syndicalisme se démarquerait davantage chez les femmes. Notre supposition repose sur le fait qu'au regard de la littérature, les femmes sont plus propices à créer des coalitions et des réseaux à l'intérieur des syndicats, mais également en dehors de ceux-ci (Briskin, 2008). Kumar et Schenk (2006b : 30) conçoivent cette stratégie de création de coalitions et de réseaux « [...] with social and community groups for wide spread mobilization of workers to effect progressive social, economic and legislative change » comme l'un des moyens les plus innovants afin de renouveler le syndicalisme (Kumar et Schenk, 2006b : 40). Les femmes, dans les syndicats canadiens, ont mis sur pied des alliances et des coalitions entre les syndicats et les mouvements sociaux sur plusieurs questions majeures « [...] such as pay equity, affirmative action, sexual harassment and violence against women, childcare and reproductive rights [...] » (Briskin, 2008 : 223). Briskin (2008 : 223) fait également remarquer que l'organisation de La Marche Du Pain et des roses, laquelle a débuté en 1995 et qui se poursuit encore

aujourd'hui sous le nom de la Marche mondiale des femmes¹²⁰, émane, entre autres, des québécoises au sein des organisations syndicales. Elles ont joué un rôle déterminant dans la lutte visant à dénoncer la pauvreté et la violence faite aux femmes.

La deuxième composante de l'exercice du leadership syndical est le rôle syndical. Les présidences de syndicats locaux exercent, au quotidien, relativement les mêmes tâches tandis que les membres qui siègent au Bureau exécutif sont attirés à des dossiers spécifiques en fonction de leur poste respectif : présidence, première vice-présidence, vice-présidence et vice-présidence aux affaires administratives. Néanmoins, des similitudes se présentent dans la perception du rôle syndical chez les femmes des deux niveaux hiérarchiques, lesquelles se sont exprimées sur la recherche de ressources d'accompagnement ainsi que sur leur croissance personnelle.

Ce sont des éléments du rôle syndical qui se distinguent des hommes et qui, à notre avis, viennent renforcer et rendre encore plus marquant l'obstacle des stéréotypes de genre et, plus particulièrement, le manque de confiance des femmes envers leurs propres compétences (6.1.1.3). Les femmes veulent dénicher des personnes de confiance, via le mentorat, afin de prendre appui, d'être guidées et de se nourrir de leur expérience syndicale. De plus, elles n'hésitent pas à faire mention de l'évolution de leurs habiletés en tant que dirigeante syndicale et du développement de leur aisance à accomplir leurs responsabilités au leadership syndical qui s'est amélioré avec le temps. Les femmes, au niveau local, vont même profiter de la participation aux comités et aux réseaux syndicaux afin de se donner tous les moyens - outils - nécessaires pour les aider et parfaire leur rôle à la présidence. Le manque de confiance des femmes envers leurs compétences est poignant dans notre étude de cas et la perception de leur rôle syndical illumine davantage ce constat. À nos yeux, cela donne l'impression que le rôle syndical est encore perçu comme masculin. De ce fait, les femmes ont l'impression que leurs compétences ne suffisent pas, qu'elles doivent déployer davantage d'énergie que les hommes pour pallier à un « certain » manque afin d'être « à la hauteur » et de maîtriser leur rôle. Le problème, à notre sens, c'est que les femmes « [...] renvoient souvent l'origine des difficultés à leur propre personne, se mettent en cause et n'interrogent guère le fonctionnement du syndicat » (Le Quentrec, 2013 : 59). Elles s'attribuent des lacunes puisque le leadership syndical repose encore sur une figure masculine (Healy et Lieberwitz, 2013 : 85). Par ailleurs, de par cette pression du dirigeant syndical masculin et compte tenu des efforts affichés pour trouver des ressources afin de se concevoir comme compétentes dans leur mandat, les femmes s'exposent à une

¹²⁰ La Marche mondiale des femmes est actuellement un mouvement mondial - planétaire - de solidarité féministe. Tous les cinq ans, des millions de femmes au Québec et, partout à travers le monde, marchent ensemble pour dénoncer la pauvreté et la violence faite aux femmes. Plus récemment, de nouvelles thématiques ont vu le jour : l'environnement, les femmes autochtones et les personnes migrantes.

charge physique et « une charge mentale » (Le Quentrec, 2013 : 63) supplémentaires dans l'accomplissement de leur rôle au leadership syndical.

La bonne entente avec l'employeur, la proximité ainsi que la mobilisation des membres sont des éléments du rôle syndical qui distinguent les perceptions des femmes au niveau local de celles au Bureau exécutif et, au surplus, qui les différencient des hommes. Ce qui distingue les perceptions des femmes entre les niveaux hiérarchiques est certainement le niveau d'exécution du mandat syndical, soit près de l'employeur et des membres pour les femmes se situant au palier local. Le leadership syndical se présente donc différemment selon les instances décisionnelles. Les présidentes locales « [...] might have considerable power and influence at the local level, but little within internal unions politics beyond that [...] » (Kirton et Healy, 2013b: 62). Autrement dit, les femmes au local présentent une conception du rôle syndical en fonction de leur mandat qui est axé sur la vie syndicale locale plutôt que sur la représentation des syndicats affiliés à la fédération sur le plan national, laquelle est tout à fait compréhensible.

Les relations entretenues avec les acteurs locaux et nationaux est le dernier élément auquel nous nous sommes intéressés dans l'exercice du leadership syndical. Nous avons analysé les relations entretenues pour ce qu'elles révèlent à propos de l'exercice du leadership syndical - de quelle manière elles colorent le leadership syndical - et non pour les relations comme telles.

Les femmes, au niveau local, parlent de l'évitement des conflits avec leur employeur, comparativement aux hommes des deux niveaux hiérarchiques et aux femmes se situant au niveau national étant donné l'éloignement du terrain - milieu de travail - de ces dernières. Nous voulions faire le parallèle avec l'importance pour ces femmes d'entretenir une bonne entente avec leur employeur (rôle syndical). En tant que présidentes d'un syndicat local, elles estiment important de conserver de bons liens afin qu'il y ait le moins possible de répercussions sur leur travail à titre de professionnelle de l'éducation. Le mandat syndical est plus « facile » (Présidente L03 et L27) pour elles lorsqu'il est effectué à l'extérieur du cadre de leur relation d'emploi. Les interventions sont moins difficiles lorsqu'il y a une certaine distanciation avec la partie patronale. Sinon, il y a « plus d'émotions » (Présidente L03) qui entrent en ligne de compte. De ce fait, nous supposons que les femmes sont capables - ont la faculté - de se mettre dans la peau des délégué.e.s syndicaux - d'unité - et d'être davantage empathiques à l'effet qu'ils.elles doivent entretenir quotidiennement des relations avec leurs supérieur.e.s immédiat.e.s en tant que représentant.e syndical.e et professionnel.le de l'éducation « car ils sont là physiquement [...] ils peuvent tomber face à face avec eux » (Présidente L27). Les hommes font davantage

la distinction des « chapeaux » (Président L13), présidence versus professionnel.le de l'éducation. Ainsi, nous pouvons croire qu'ils craignent moins d'être autoritaires et plus directs dans leurs relations avec la partie patronale. Ils vont également demander aux délégué.e.s syndicaux de faire cette distinction de « chapeaux » et ne pas avoir peur d'être « contre leur boss » (Président L13) plutôt que d'être compréhensifs à l'égard de leur position délicate. Ces observations témoignent d'une certaine empathie, chez les femmes au niveau local, quant aux mandats syndicaux des autres élu.e.s d'autant plus qu'elles sont plus soucieuses du respect des rôles de chacun.e.s.

En raison de la littérature qui témoigne de la tendance des femmes à favoriser et à développer davantage des pratiques participatives (Briskin, 2006b; Colgan et Ledwith, 2002) dans l'exercice de leur leadership syndical à cause de leur expérience différente et genrée sur les lieux de travail et au sein des organisations syndicales, nous aurions cru que la convivialité ressortirait davantage comme une caractéristique plus fortement adoptée par les femmes en ce sens qu'elles apporteraient plus de « *warmth* » (Briskin, 2006b : 362) dans les affaires syndicales. Néanmoins, la convivialité dans les façons de faire, afin de rompre avec les pratiques existantes pour créer de nouvelles habitudes et afin de susciter une plus grande participation des membres des régions éloignées imbibent l'exercice du leadership syndical des femmes comme celui des hommes au niveau local.

L'hypothèse de départ (les femmes exercent des pratiques de leadership syndical différentes de celles des hommes d'autant plus que nous supposons que la perception de ces distinctions diffère selon les niveaux hiérarchiques de la structure syndicale) est ainsi validée. Notre étude de cas valide l'hypothèse selon laquelle les femmes exercent des pratiques de leadership syndical qui diffèrent de celles des hommes et fait état de plusieurs distinctions et nuances dans les perceptions des dirigeant.e.s syndicaux issu.e.s de strates syndicales différentes.

6.3 Synthèse : un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical

L'analyse et la discussion de nos résultats de recherche valident et confirment nos hypothèses de recherche. De cette manière, nous avons pu créer un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical (figures 28 et 29).

Le double modèle genré et contextualisé du leadership syndical que nous proposons répond à nos objectifs de recherche, lesquels sont :

- 1) Relever les perceptions quant aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées par rapport aux hommes dans l'accès et le maintien au leadership syndical et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés.
- 2) Identifier les perceptions quant aux leviers à l'accès et au maintien au leadership syndical des femmes et des hommes et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés.
- 3) Répertorier les perceptions quant à l'exercice du leadership syndical des femmes et des hommes et contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés.

Ceci étant dit, voici le double modèle genré et contextualisé du leadership syndical que nous proposons et qui permet de mieux comprendre la problématique du déficit démocratique des femmes (Guillaume et coll., 2013), laquelle est le cœur de cette thèse.

Figure 28 : Modèle genré et contextualisé du leadership syndical des femmes

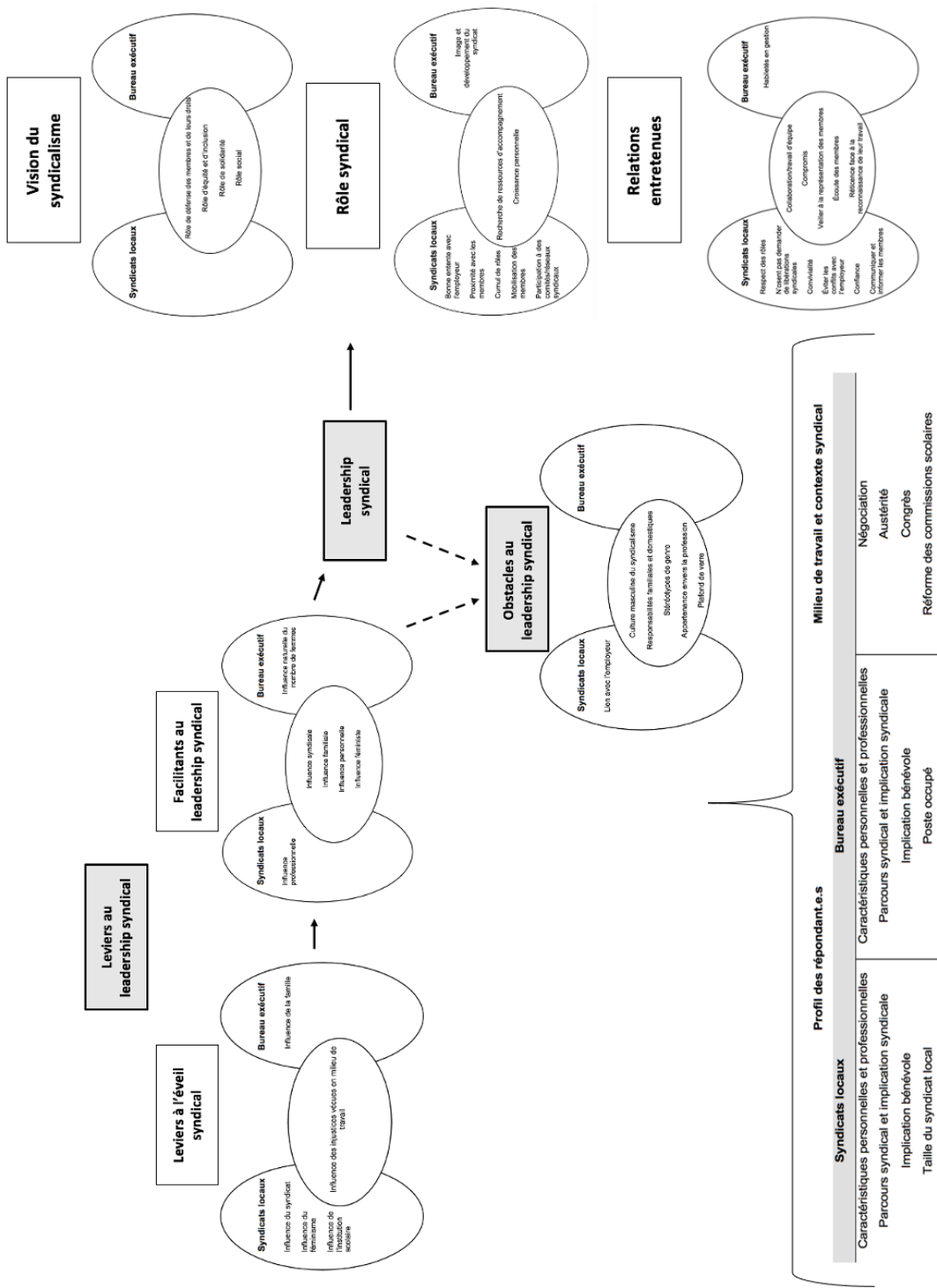
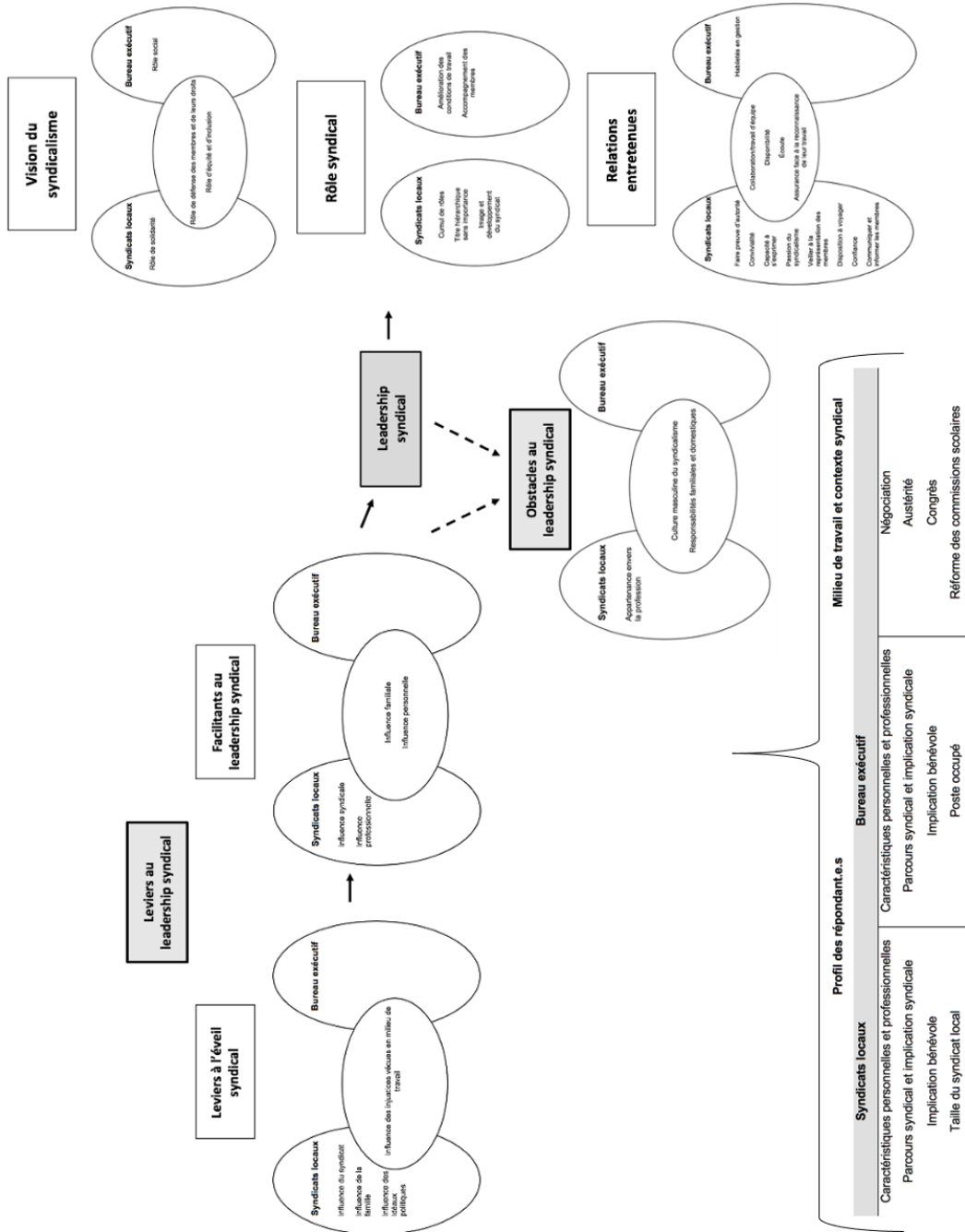


Figure 29 : Modèle genré et contextualisé du leadership syndical des hommes



6.4 Conclusion du chapitre

Le chapitre 6 portait sur l'analyse et la discussion des résultats de la recherche. D'abord, l'analyse visait à interpréter les résultats de la thèse au regard du cadre théorique présenté au chapitre 2. Ensuite, la discussion a permis de revenir sur les hypothèses de départ et de les valider.

Premièrement, l'étude de cas a validé notre hypothèse initiale selon laquelle les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes dans l'accès et le maintien du leadership syndical et elle a fait état de plusieurs distinctions et de nuances dans les perceptions des dirigeant.e.s syndicaux issu.e.s de strates syndicales différentes. Deuxièmement, l'étude de cas a validé notre hypothèse initiale selon laquelle les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et elle a fait état de plusieurs distinctions et de nuances dans les perceptions des dirigeant.e.s syndicaux issu.e.s de strates syndicales différentes. Finalement, notre étude de cas a validé notre hypothèse initiale selon laquelle les femmes exercent des pratiques de leadership syndical qui diffèrent de celles des hommes et elle a fait état de plusieurs distinctions et de nuances dans les perceptions des dirigeant.e.s syndicaux issu.e.s de strates syndicales différentes.

À la fin de ce chapitre, nous avons présenté la synthèse de notre étude de cas, c'est-à-dire un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical (figures 28 et 29) permettant de mieux comprendre la sous-représentation des femmes au leadership syndical, notre problématique de recherche, et offrant une avenue de renouveau syndical.

Conclusion générale

La diversification de la main-d'œuvre illustrée, entre autres, par la présence considérable des femmes sur le marché du travail pose le jalon de notre thèse. Les syndicats doivent actuellement apprendre à composer avec une main-d'œuvre qui ne reflète plus la composition des bastions syndicaux et qui suscite de nouveaux intérêts et de nouveaux enjeux de représentation. De ce fait, notre problématique de recherche se fonde sur la crise du syndicalisme à travers le regard de la féminisation de la main-d'œuvre.

L'action syndicale est actuellement fragilisée et les femmes représentent une avenue indispensable pour la croissance et le renouvellement des organisations syndicales. Il est nécessaire que les femmes bénéficient d'un accès équitable aux différentes instances syndicales afin d'avoir voix au chapitre en ce qui concerne les décisions et les orientations des organisations syndicales - lesquelles retentissent directement sur leur propre vie - d'autant plus que l'accroissement des dirigeantes syndicales est perçu comme un tremplin pour créer des organisations syndicales plus équitables et plus justes (Briskin, 2002). Les syndicats doivent repenser la représentation politique des femmes étant donné le fossé entre la féminisation des effectifs syndicaux et la féminisation des structures syndicales.

Le déficit démocratique des femmes (Guillaume et coll., 2013) est une problématique, à caractère mondiale, sur laquelle les organisations syndicales doivent se pencher. Plus spécifiquement, « closing the democratic gender gap is critical to union's futures » (Ledwith et Hansen, 2012 : 1). La sous-représentation des femmes au leadership syndical, comme enjeu majeur pour assurer un renouveau syndical, a donné lieu à un foisonnement de recherches en relations industrielles (Colgan et Ledwith, 2002; Kirton et Healy, 2013a), mais un nombre relativement restreint s'est intéressé à cette problématique au sein des organisations syndicales au Canada (Briskin, 2012) et, encore moins, dans une perspective à la fois genrée et multiniveau.

Par le biais d'une étude de cas et à travers une recherche qualitative, la thèse de doctorat visait à répondre à la question de recherche suivante : **en quoi les obstacles et les leviers à l'accès ainsi qu'au maintien du leadership syndical diffèrent entre les femmes et les hommes et quelles sont les différences dans l'exercice de leur leadership syndical ?** Trois objectifs spécifiques animaient cette thèse : les obstacles, les leviers ainsi que l'exercice du leadership syndical. Le premier objectif avait pour but de relever les perceptions quant aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées par rapport aux hommes dans l'accès et le maintien

au leadership syndical et de contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés. Le second objectif visait à identifier les perceptions quant aux leviers à l'accès et au maintien au leadership syndical des femmes et des hommes et de contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés et, finalement, il s'agissait, au dernier objectif, de répertorier les perceptions quant à l'exercice du leadership syndical des femmes et des hommes et de contextualiser ces perceptions selon les niveaux hiérarchiques étudiés. Les données ont été récoltées au moyen d'entretiens individuels semi-dirigés et auprès de vingt dirigeant.e.s syndicaux d'une fédération syndicale de la CSQ qui nichent dans deux instances syndicales : les présidences de syndicats locaux affiliés à la fédération syndicale et les membres du Bureau exécutif de la fédération syndicale. L'analyse thématique du matériel empirique de recherche a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Atlas.ti.

La conclusion générale de la recherche présente, dans un premier temps, les limites de cette thèse. Dans un second temps, elle se penchera sur les apports de la recherche et, enfin, elle conclura sur les pistes de recherches futures.

1. Limites de la recherche

La thèse comporte six limites. Il convient tout d'abord d'élaborer sur notre choix analytique qui réfère au positionnement des personnes élues au sein des deux instances syndicales étudiées (locale et nationale) et qui constitue la première limite à notre étude. D'une part, notre étude de cas est exclusivement basée sur les perceptions de personnes qui ont surmonté les obstacles à l'accès au leadership syndical, sur les femmes et les hommes « who have made it » comme l'affirme Gray (1993 : 385). Même si les dirigeant.e.s syndicaux ne se sont pas uniquement prononcé.e.s sur les obstacles qu'ils.elles ont vécus ou sur ceux qu'ils.elles vivent au quotidien, l'inconvénient majeur est que d'autres barrières peuvent avoir été rencontrées par des personnes qui n'ont malheureusement pas accédé à un poste élu et qui aurait pu offrir un éventail encore plus large - plus riche - des différents obstacles au leadership syndical. Il serait intéressant, dans une recherche future, d'aller chercher le point de vue des « oublié.e.s » de notre thèse. Toutefois, dans le but d'obtenir des données sur ce qui entrave la poursuite du leadership syndical, sur les leviers à l'accès et au maintien du leadership ainsi que sur l'exercice du leadership syndical, il était plus convenable, à notre avis, de nous positionner sur les dirigeant.e.s syndicaux possédant - au moment de l'étude - un mandat syndical.

Deuxièmement, nous devons faire le point sur le degré de qualification des dirigeant.e.s syndicaux de notre étude de cas. Les personnes de l'échantillon poursuivent - poursuivaient pour les membres du Bureau exécutif - un emploi à statut professionnel, c'est-à-dire comme professionnel.le de l'éducation du Québec. Dans nos résultats de recherche, le statut d'emploi de nos répondant.e.s s'est avéré être révélateur (par exemple, la forte appartenance à leur statut de professionnel de l'éducation qui cause un obstacle au leadership syndical). Ainsi, les perceptions quant aux obstacles, aux leviers ainsi que celles sur l'exercice du leadership syndical pourraient être différentes chez des dirigeant.e.s syndicaux ayant un emploi moins qualifié. Des recherches menées auprès de personnes (femmes et hommes) ayant un emploi moins qualifié seraient éclairantes pour cerner l'influence du degré de qualification sur les perceptions des obstacles, des leviers ainsi que sur celles concernant l'exercice du leadership syndical. Par exemple, la Fédération du personnel de soutien scolaire (FPSS-CSQ) regroupe 19 syndicats affiliés comprenant des membres qui exercent des emplois de soutien technique et paratechnique, des emplois de soutien administratif ainsi que des emplois de soutien manuel au niveau de l'éducation primaire et secondaire. La FPSS représente, entre autres, des éducatrice.s en service de garde, des technicien.ne.s en éducation spécialisée, des concierges, des agent.e.s de bureau, des ouvrier.ère.s d'entretien, des secrétaires et des appariteur.trice.s. Ce qui serait intéressant à analyser, c'est le taux de travail atypique précaire qui est présent au sein de la FPSS-CSQ afin de voir l'influence sur les perceptions des obstacles, des leviers ainsi que sur l'exercice du leadership syndical.

Troisièmement, la thèse doctorale s'insère dans une recherche plus large, au sein du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), sur le leadership syndical. Bien que modifiées pour s'adapter à la fédération syndicale étudiée, les grilles d'entretien ont été réalisées dans le cadre du projet de recherche suivant : « *Les compétences-clés de leadership des représentants syndicaux locaux à l'ère du renouveau syndical* ». Ils ont été élaborés dans une option de compréhension plus vaste du leadership syndical. Ainsi, les grilles d'entretien ne permettaient pas d'éclaircir différents points. Par exemple, nous avons été en mesure de démontrer, avec les perceptions recueillies, que la sollicitation syndicale par le biais d'encouragement et du soutien des pairs fait une différence dans le parcours des femmes au leadership syndical. Toutefois, nous n'avons pas été capables de savoir si les femmes sont plus susceptibles que les hommes de mettre l'accent sur l'identification et la sollicitation de candidates potentielles au leadership syndical (point 6.1.2.2.1). De même, il est perçu par les répondant.e.s des deux niveaux hiérarchiques étudiés que les hommes ont une vision du syndicalisme basée sur l'équité et l'inclusion, mais nous n'avons pas pu vérifier s'ils mettent réellement de l'avant des modes de fonctionnement plus équitables et inclusifs (point 6.1.3.1). De plus, nous n'avons pas pu démontrer que les femmes, plutôt que d'user d'une tactique de confrontation dans

l'exercice du leadership syndical, misaient plus sur un travail de préparation que les hommes (point 6.1.3.3). Les interviews ont été réalisés lorsque la thèse en était à ses balbutiements. De ce fait, nous n'avons pas pu insérer dans les grilles d'entretien des questions précises en lien avec notre modèle conceptuel, lequel s'est véritablement établi plus tard. Cela nous aurait davantage permis de corroborer ou non ce qui est émergent dans la littérature et de répondre avec plus de précisions à notre question de recherche.

Quatrièmement, les données de la recherche ont été récoltées en 2015-2016. Il s'agissait de la période de négociation du secteur public québécois et, au surplus, c'étaient deux années de grands questionnements pour la fédération syndicale étudiée. La préparation du 16^e Congrès de la fédération, ayant lieu en mai 2016, et les multiples bouleversements au sein de Résilience en raison des coupures dans les emplois professionnels, de l'austérité budgétaire, de la gestion axée sur les résultats et de l'éventuelle réforme des commissions scolaires - laquelle a finalement eu lieu en 2020 - ancrerait notre recherche dans un contexte singulier. Ce contexte particulier a teinté les résultats de notre étude et nous invite à croire que des résultats distincts auraient pu être observés à des temps différents et dans circonstances différentes.

Cinquièmement, le concept d'intersectionnalité, comme nous l'avons mentionné au chapitre 2 de la thèse, avance que les femmes sont un groupe hétérogène plutôt qu'homogène. Ayant cela en tête, nous reconnaissons que les femmes de notre étude de cas ont un profil similaire (relativement âgées, scolarisées, emploi à statut professionnel, majoritairement sans enfant ou avec de grands enfants, blanches, hétérosexuelles, cisgenres et sans handicap physique apparent). De ce fait, elles occupent une position privilégiée et spécifique dans la société - une position intersectionnelle - qui structure leurs perceptions des obstacles et des leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical de même que l'exercice du leadership syndical. Ainsi, nous ne pouvons pas généraliser la recherche à l'ensemble des femmes qui occupent une fonction syndicale de même que « [...] a key part of society was missing from women's union leadership » (Healy et Kirton, 2013 : 260) et donc de notre étude de cas. Les hommes de notre recherche avaient, quant à eux, un profil légèrement plus diversifié au niveau de l'origine ethnique et de l'orientation sexuelle. Toutefois, cela ne nous permettait pas plus de généraliser leurs perceptions à l'ensemble des hommes ayant un mandat au leadership syndical.

La sixième et dernière limite est celle de la confusion des comités et des réseaux chez nos répondant.e.s. Lors des entretiens, nous avons ressenti une méconnaissance de la structure syndicale chez certain.e.s participant.e.s. Plusieurs d'entre eux.elles ont mélangé les comités statutaires relevant de la CSQ par rapport à

ceux qui se rattachent à Résilience. Ainsi, certains répondant.e.s ont pu, par exemple, parler du comité de la condition des femmes de la CSQ lorsque nous avons posé une question principalement sur le comité de la condition des femmes de Résilience. De plus, les termes « comités » et « réseaux » ont été confondus, utilisés en alternance et employés comme synonymes. Par exemple, les dirigeant.e.s syndicaux ont usé du terme réseau pour parler de comité et vice versa. La non-distinction - non-différenciation - des comités et réseaux rattachés à la CSQ comparativement à ceux rattachés à Résilience ainsi que le mélange des termes employés a donc pu faire bifurquer l'analyse des données sans toutefois la rendre impertinente. Toutefois, cette confusion est révélatrice du peu d'intérêt accordé aux espaces spécifiques réservés aux femmes dans la structure syndicale. Ce désintérêt à leur égard est d'ailleurs l'un des aspects sur lequel se penche l'écrit de Le Capitaine et Bernard Pelletier (2021).

2. Apports de la recherche

Afin de permettre l'avancement des connaissances et des savoirs dans le champ des relations industrielles, la thèse apporte des avancées à deux niveaux : théorique et pratique. Nous débutons par la mention des apports théoriques et nous finissons par les apports pratiques.

Notre étude de cas, abordant une perspective féministe matérialiste, contribue à l'avancement de la recherche en présentant un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical. Par le biais de ce modèle, notre thèse permet de rendre visible, par la lentille des femmes et des hommes interrogé.e.s, de récurrentes et de nouvelles formes d'inégalités et de différences de genre au leadership syndical. L'attention aux rapports de genre, peu fréquent dans les études en relations industrielles (Danieli, 2006; Greene, 2003; Hansen, 2002; Healy et coll., 2006; Holgate et coll., 2006; Rubery et Fagan, 1995; Wajcman, 2000), jumelée à l'analyse multiniveau contribuent à enrichir significativement les savoirs existants sur le déficit démocratique des femmes (Guillaume et coll., 2013) au sein des organisations syndicales, symptomatique de la crise du syndicalisme, d'autant plus qu'ils ouvrent la voie à un renouveau syndical s'illustrant par la juste représentation des femmes au sein des instances syndicales.

L'inclusion du discours des hommes, peu visité dans les recherches précédentes et, plus particulièrement, dans le modèle de Kirton et Healy (2013b : 66) a permis de mettre en relief certains obstacles, certains leviers ainsi que certaines pratiques d'exercice du leadership syndical qui ne sont pas exclusifs aux femmes ou au contraire qui sont prédominants chez elles. L'ajout de la lunette des hommes a donné accès à « d'autres » perceptions

afin de nuancer, d'appuyer ou d'ajouter aux propos des femmes. Cet angle d'approche teinte les données et il a permis la création d'un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical. Cela contribue significativement à la richesse de notre thèse afin d'apporter une compréhension plus globale de la problématique de la sous-représentation des femmes dans les structures syndicales.

De manière intéressante, la recherche pointe des différences de genre (entre les femmes et les hommes) dans les obstacles et les leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical de même que dans l'exercice du leadership syndical. Par ailleurs, le modèle que nous proposons permet de rendre compte de l'effet du niveau hiérarchique sur la perception de ces distinctions genrées. Il est possible de constater, selon les points de vue recueillis, que **les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes**. La thèse met de l'avant la persistance d'obstacles poussiéreux (culture masculine du syndicalisme, stéréotypes de genre et responsabilités familiales et domestiques) qui freinent le leadership syndical des femmes, mais elle met également en scène de nouveaux enjeux pour les membres féminins au sein même de ces obstacles récurrents comme, par exemple, la proche aidance et la grand-maternité. Aussi, il est possible de constater, selon les points de vue recueillis, que **les femmes et les hommes rencontrent des leviers à l'accès et au maintien du leadership syndical qui diffèrent**. Même si certains peuvent se ressembler, à première vue, des différences sont perceptibles. Par exemple, l'influence familiale et, plus particulièrement, l'autonomie des enfants est perçue comme un levier au leadership syndical des femmes et des hommes. Toutefois, il s'avère que cela fait une plus grande différence pour l'ascension des femmes car elles ne s'investissent pas au leadership syndical « [...] until they are older and past the intensive childrearing years » (Healy et Kirton, 2013 : 261) contrairement aux hommes qui bénéficient, dans bien des cas, d'arrangements domestiques (Kirton et Healy, 1999). Ensuite, il est possible de constater, selon les points de vue recueillis, que **les femmes et les hommes exercent des pratiques de leadership syndical qui diffèrent**. Les femmes démontrent, entre autres, davantage de respect des rôles syndicaux, évitent les conflits avec l'employeur, font des compromis, n'osent pas demander de libérations syndicales et sont réticentes face à la reconnaissance de leur travail syndical. Finalement, le **niveau hiérarchique** vient modeler la perception des différences de genre. En voici quelques exemples. D'abord, dans la vision du syndicalisme, le rôle de défense des membres et de leurs droits, avec une approche combative, est une particularité de l'exercice du leadership syndical des hommes. Par contre, il s'agit d'une spécificité dans les perceptions qui sont rattachées au palier hiérarchique local, c'est-à-dire près de l'employeur. Les présidences de syndicats locaux sont, contrairement aux membres du Bureau exécutif, en dialogue constant avec les membres et la partie patronale. Leur réalité y est plus collée. Cela vient colorer leurs perceptions des différences de genre. Par ailleurs, le lien avec l'employeur est un obstacle rencontré uniquement par les femmes. Cela s'observe cependant seulement dans les perceptions recueillies au niveau local. Ceci est en raison, encore une fois, de la constante relation des présidences de syndicats locaux avec le milieu de travail comparativement aux

membres du Bureau exécutif. La perception d'une distinction genrée peut donc être unique à un niveau hiérarchique. Finalement, en plus du modelage des perceptions des différences de genre, la perspective multiniveau permet de rendre compte des particularités des niveaux hiérarchiques. Par exemple, un même obstacle peut se présenter de façon distincte selon le palier hiérarchique où siègent les dirigeant.e.s syndicaux. L'appartenance envers la profession prend une tournure différente selon les présidences locales (non-remplacement des services professionnels aux élèves) et les membres du Bureau exécutif (arrêt complet de la profession durant le mandat).

En plus des différences de genre observées au leadership syndical et des points de vue qui varient selon le niveau hiérarchique des personnes rencontrées, l'enquête démontre que la profession a une part déterminante sur les perceptions du leadership syndical, tant du point de vue des obstacles, des leviers que de l'exercice du leadership. Peu de recherches internationales s'intéressent aux femmes syndiquées exerçant un emploi professionnel (Kirton, 2015) et notre étude de cas - enracinée sur les professionnel.le.s de l'éducation du Québec - « [...] provides a means of producing more context-sensitive qualitative accounts [...] » (Kirton, 2015 : 2). Par exemple, notre étude de cas démontre, chez les femmes, l'obstacle de l'appartenance envers la profession en raison de l'absence de remplacement des services professionnels, mais elle fait aussi état que certaines femmes en viennent à ne pas percevoir les obstacles au leadership syndical à cause du statut social que leur confère leur emploi. La profession, selon les perceptions de nos répondantes, vient brouiller la réalité. Comme si cela ne serait pas acceptable que les femmes, ayant réussi professionnellement dans la vie, rencontrent des obstacles qui viendraient limiter leur leadership syndical.

Sur le plan pratique (social), les résultats de notre étude aident à mieux comprendre la problématique actuelle du déficit démocratique des femmes qui s'opère dans les organisations syndicales. La croissance de l'activité féminine - la part de plus en plus importante des femmes sur le marché du travail - met le « syndicalisme à l'épreuve de la féminisation » (Guillaume, 2007). La crise du syndicalisme prend ainsi racine dans le visage changeant du tissu militant, lequel est maintenant féminisé. De ce fait, les syndicats sont confrontés au paradoxe entre la féminisation de leurs effectifs et la sous-représentation des femmes dans leurs structures décisionnelles. Les membres féminins « [...] are seen as the saviour of trade unionism » (Ledwith et Colgan, 2002 : 1) obligent les organisations syndicales à engager des réflexions sur la représentation politique des femmes au sein même de leur institution du travail.

La thèse est une bougie d'allumage en ce sens qu'elle permet de conduire à des changements significatifs dans les organisations syndicales afin de donner la possibilité aux femmes de prendre leur juste place et d'édifier un syndicalisme renouvelé. Les syndicats et les personnes siégeant dans les différentes instances décisionnelles s'éveilleront au fait que les femmes et les hommes vivent des situations différenciées au leadership syndical. Par la compréhension des différences de genre au leadership syndical et du nivellement des points de vue de ces distinctions selon le niveau hiérarchique, la thèse devient un outil de référence permettant d'atteindre l'objectif qui est celui d'assurer une juste représentation des femmes au leadership syndical.

En portant un œil sur notre double modèle genré et contextualisé du leadership syndical, les organisations syndicales peuvent réfléchir à la façon dont elles pensent la représentation politique des femmes. Elles seront en mesure de développer et de déployer des stratégies créatives et adaptées afin de rendre les femmes plus visibles, pour faire entendre leur voix et pour assurer une représentation équitable des femmes dans la hiérarchie syndicale. Nos résultats de recherche offrent, entre autres, aux organisations syndicales la possibilité d'engager une discussion et de se questionner sur leurs structures et leurs pratiques (processus d'élection, programmes de formation, modes de fonctionnement des instances, libérations syndicales, etc.) afin de fournir aux femmes les dispositions essentielles à leur accès au leadership syndical et au maintien de cet engagement. Par exemple, les syndicats appuieront les femmes dans les responsabilités familiales et domestiques car elles auront conscience qu'il est difficile et complexe de sortir des rôles sociaux. Les syndicats soutiendront également la création de programmes de mentorat institutionnalisés pour intéresser les femmes au leadership syndical ainsi que pour les accompagner et les aider dans l'exercice de leurs mandats syndicaux. De plus, les résultats de notre recherche permettent d'éclairer les organisations syndicales sur la nécessité de maintenir les comités de femmes et leurs réseaux dans leurs structures puisqu'ils sont considérés, par les femmes, comme une source de formation visant, entre autres, à leur donner confiance. Ensuite, les syndicats seront informés du fait que les femmes ont, au départ, peu d'intérêt envers le syndicalisme. L'importance des leviers prendra alors tout son sens d'autant plus que l'influence syndicale y est pour beaucoup dans le développement d'un attrait pour le syndicalisme et, ultimement, pour le leadership syndical. Finalement, les comités de la condition des femmes et leurs réseaux pourront se référer à notre double modèle genré et contextualisé du leadership syndical afin de créer les conditions nécessaires pour assurer une représentation équitable des femmes et pour établir leurs priorités d'action. C'est notamment le cas de plusieurs comités de la condition des femmes (par exemple : CSD et SPGQ) qui se sont montrés particulièrement intéressés à la thèse en vue de définir leurs priorités d'intervention des prochaines années.

Pour conclure, notre thèse nourrit les connaissances et les savoirs sur le déficit démocratique des femmes au sein des organisations syndicales autant sur le plan théorique que sur le plan pratique. De plus, elle ouvre la

porte à des pistes de recherches futures puisque nous sommes loin d'une « circularité mécanique » (Guillaume, 2018 : 233) entre féminisation des effectifs syndicaux et féminisation des instances syndicales décisionnelles. L'ascension des femmes au leadership syndical demeure lente et fragile et leur maintien en fonction, un défi colossal et constant.

3. Pistes de recherches futures

La thèse a contribué à l'avancement des connaissances quant à la sous-représentation des femmes au leadership syndical par le biais, rappelons-le, d'un double modèle genré et contextualisé du leadership syndical. En plus des apports amenés par notre recherche, des pistes de recherches futures et préoccupantes ont émergé.

L'un des prolongements possibles de cette thèse est, sans contredit, celui des comités et des réseaux de femmes au sein des organisations syndicales et, plus précisément, la préoccupante question de leur portée et de leur pertinence. Au sein de Résilience, la création du comité de la condition des femmes et de son réseau remonte à 1987 (deux ans après la constitution de la fédération syndicale). De plus, Résilience était, au moment de notre recherche, l'une des deux seules fédérations de la CSQ, avec la Fédération des enseignantes et des enseignants de cégep (FEC-CSQ), à avoir son propre comité de la condition des femmes ainsi que son propre réseau de femmes, lesquels agissaient indépendamment de ceux de la centrale syndicale. Néanmoins, la pérennité de ces structures spécifiques aux femmes était remise en question. Qu'en est-il de cette remise en cause ? À quoi est-elle due ? Notre recherche a permis de soulever certaines questions et ces dernières nécessitent qu'on s'y intéresse. En raison du projet plus large dans lequel la thèse s'inscrit et à la demande de la fédération syndicale étudiée, la recherche a récolté des données empiriques sur le comité de la condition des femmes et son réseau. Les données recueillies dans la thèse, à propos des structures spécifiques aux femmes, ont d'ailleurs fait l'objet d'un chapitre de livre portant spécifiquement sur la portée des comités et des réseaux de la condition des femmes et aux controverses qu'ils suscitent (Le Capitaine et Bernard Pelletier, 2021). D'autres contributions sur cette problématique sont également à venir.

Deuxièmement, la proche aidance, laquelle fait partie de l'obstacle des responsabilités familiales et domestiques qui freine le leadership syndical des femmes dans notre double modèle contextualisé et genré du leadership syndical est, selon nous, une piste de recherche intéressante à explorer. La proche aidance est une réalité en croissance au Québec. Gagnon et Beaudry (2019) soutiennent que « [...] le contexte particulier qu'est celui du vieillissement de la population, du phénomène de désinstitutionalisation, du virage ambulatoire et des politiques

de soins à domicile a généré le transfert des responsabilités relatives aux services publics de santé vers les familles ». Robert et Toupin (2018 : 22) mentionnent que « [...] le maintien à domicile est devenu aujourd'hui "le nouveau credo des politiques sociales relatives au vieillissement" et les proches aidant.e.s le pivot de ces nouvelles politiques [...] ». Ainsi, l'aide et la contribution des proches aidant.e.s fournissant diverses responsabilités afin de soutenir un.e membre de la famille ou un.e proche seront de plus en plus sollicitées. L'enjeu de cette réalité croissante, sous l'angle du leadership syndical, est une perspective de recherche florissante et génère de nouvelles questions de recherche : quelle est la réalité des proches aidantes au leadership syndical? Quelles tensions la proche aide engendre-t-elle sur les dirigeant.e.s syndicaux?

Une troisième piste de recherche qui émane de notre thèse est la « grand-maternité » (Charpentier et Quéniart, 2013). La thèse a permis de poser la question de la retraite plus tôt chez les femmes pour s'occuper de leurs petits-enfants contrairement aux hommes. Ainsi, des questions de recherche intéressantes à envisager ont fleuri de notre thèse : quel est le lien entre le rôle de grand-mère et le départ à la retraite des femmes dirigeantes syndicales? Comment les femmes occupant un poste au sein de la hiérarchie syndicale conçoivent la grand-maternité? La retraite est-elle davantage envisagée par les dirigeantes syndicales comme une période consacrée aux petits-enfants contrairement aux dirigeants syndicaux? Autant de questions d'intérêt à investiguer afin d'approfondir les savoirs sur le déficit démocratique des femmes dans les syndicats et, plus généralement, sur le leadership syndical.

Quatrièmement, les libérations syndicales « générées » représentent une piste de recherche future. Notre double modèle généré et conceptualisé du leadership syndical conçoit que les femmes, dans l'exercice de leur leadership syndical, n'osent pas demander de libérations syndicales comparativement aux hommes. Par contre, le double modèle généré et conceptualisé du leadership syndical que nous proposons ne permet pas de comprendre les raisons, les soubassements, de cette moindre tendance des femmes à demander des libérations syndicales. Il serait intéressant de creuser, dans des recherches prochaines, la question des libérations syndicales au prisme du genre.

Cinquièmement, le profil que nous avons fait des dirigeant.e.s syndicaux au niveau local (point 4.1.2) nous a permis de conclure à une surreprésentation de la profession d'AVSEC parmi nos participant.e.s à ce palier hiérarchique. Autrement dit, plusieurs d'entre eux.elles étaient AVSEC en plus d'occuper la présidence d'un syndicat local au moment des entretiens. Les données recueillies sur le milieu de travail et le contexte syndical (4.1.1 et 5.1.1) nous apprennent que la profession d'AVSEC était, au moment des entretiens, malmenée et en

danger. Cela fait jaillir des questions intéressantes à étudier : les personnes qui exercent une profession « en danger » sont-elles plus ouvertes à accéder au leadership syndical ? Les femmes qui exercent une profession « en danger » sont-elles plus ouvertes au leadership syndical que les hommes exerçant cette même profession? Notre double modèle genré et conceptualisé du leadership syndical identifie l'influence professionnelle comme un levier au leadership syndical des femmes et des hommes, mais sous l'angle de l'absence de défis professionnels et de la longue route parcourue dans l'emploi professionnel. Ainsi, notre double modèle genré et contextualisé du leadership syndical ne permet pas de répondre à ces questions. Nous croyons que les professions en danger représentent une avenue de recherche sur le leadership syndical qui nécessite d'être investiguée et d'autant plus dans une perspective de genre.

Finalement, le double modèle genré et contextualisé du leadership syndical que nous avons bâti dans cette thèse permet d'enrichir la compréhension du déficit démocratique des femmes au sein des organisations syndicales et nous espérons que les études « de demain » exploreront davantage ce modèle et que d'autres recherches seront menées dans la poursuite de la nôtre afin d'accroître les savoirs sur la problématique, bien présente, de la sous-représentation des femmes dans les instances décisionnelles des organisations syndicales.

Annexe A : Courriel de recrutement personnalisé

Bonjour Monsieur X ou Madame Y,

Je m'appelle Catherine Le Capitaine, professeure en relations industrielles à l'Université Laval et co-chercheuse au Centre de recherche interdisciplinaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Aujourd'hui, je communique avec vous, car votre collaboration est précieuse afin de permettre la réalisation du projet de recherche intitulé « Le leadership syndical au prisme du genre : une étude multiniveau au sein de xxxxxxxxxxxxxx ».

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre l'expérience syndicale des hommes et des femmes au sein de cette fédération syndicale. Pour ce faire, je suis à la recherche d'hommes et de femmes exerçant une fonction syndicale qui souhaiteraient me faire part de leur expérience. Votre participation à cette recherche consiste en une seule entrevue individuelle d'une durée d'environ 90 minutes, qui se déroulera dans le lieu de votre choix. Ce dernier sera neutre et favorisera la confidentialité. L'entrevue sera enregistrée sous forme audio et les thèmes suivants seront abordés :

- Informations générales relatives au syndicat et à la commission scolaire ;
- Votre parcours, vos valeurs et vos motivations ;
- Les obstacles, leviers ou facteurs facilitants rencontrés au leadership syndical ;
- Votre expérience syndicale (rôle, relations, vie syndicale, etc.)
- Défis et perspectives d'avenir

Il s'agit d'un projet approuvé par la xxxxxxxx et le Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche de l'Université Laval. L'identité des participant.e.s et leurs propos individuels ne seront communiqués à personne et les responsables de la xxxxxxxx ne pourront avoir accès qu'aux résultats de la recherche.

Souhaitez-vous vous porter volontaire pour participer à ce projet de recherche et fixer un rendez-vous avec nous au moment et au lieu qui vous conviendront le mieux ? Votre participation à ce projet est strictement volontaire. Pour obtenir de l'information ou pour modifier les modalités de votre rendez-vous, vous pouvez communiquer avec moi au xxxxxxxxxxxxxx ou par courriel au Catherine.LeCapitaine@rlt.ulaval.ca.

En espérant avoir le plaisir de vous rencontrer bientôt.

Catherine Le Capitaine, Ph. D.
Professeure au Département des relations industrielles
Faculté des sciences sociales
Université Laval

Annexe B : Grille d'entretien des présidences locales

Grille d'entretien – Présidences locales

Date de l'entretien	
Lieu	
Personne rencontrée	
Durée	

1. La commission scolaire et le syndicat : État des lieux et évolution

Pour débiter, nous aimerions en connaître davantage sur votre syndicat et sur la commission scolaire

1.1 Votre commission scolaire

Les milieux de travail changent et se complexifient (on pense notamment aux demandes de flexibilité des employeurs; à la gestion de la diversité, les pressions sur les performances, etc.).

a. Y-a-t-il eu des changements dans votre milieu de travail au cours des dernières années? (coupures, organisation du travail, changements technologiques, pressions sur les performances, etc.)

2. Votre parcours et vos motivations

Les prochaines questions concernent votre parcours et vos motivations en tant que président.e de votre syndicat.

a. Pouvez-vous nous faire part brièvement de votre parcours académique et professionnel?

a1. En quelques mots, quel est votre parcours académique et/ou professionnel?

a.2. Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de cette organisation (commission scolaire)?

a.3. Parlez-moi de votre parcours au sein de votre syndicat local actuel. Depuis combien de temps occupez-vous les fonctions de président.e de votre exécutif? Avez-vous occupé d'autres fonctions avant celles de président.e au sein de votre syndicat actuel? Si oui, lesquelles?

a.4. Avez-vous déjà participé à des réseaux au sein de la xxxx (jeunes, condition des femmes, RASPEM, RSST)?

a.5. Avez-vous déjà occupé des fonctions au sein d'autres syndicats?

a.6. Êtes-vous actuellement impliqué ou avez-vous déjà été impliqué dans d'autres organisations bénévoles extérieures à votre de travail et à vos fonctions syndicales? Si oui, lesquelles?

b. D'où provient votre intérêt envers le syndicalisme de manière générale? (famille, ami.e.s, etc. – **Ne pas citer lors de la formulation de la question**) Comment s'est-il développé? Est-il attribuable à un événement marquant?

c. Qu'est-ce qui vous a poussé à vous impliquer au sein de votre syndicat local? Plus particulièrement, qu'est-ce qui vous a motivé à vous présenter comme président.e de votre syndicat?

d. Quels sont pour vous les valeurs ou principes centraux du syndicalisme (justice sociale, d'équité et d'égalité, logique collective, etc. – **Ne pas citer lors de la formulation de la question**) ? Selon vous, quel doit-être le rôle du syndicalisme de manière générale?

e. Comment qualifieriez-vous, en tant que président.e de votre syndicat, la démocratie syndicale? Qu'est-ce que cela signifie pour vous? Comment se passe-t-elle dans votre syndicat?

3. Rôle et tâches

Nous poursuivons maintenant avec des questions qui portent sur le rôle et les tâches d'un président ou d'une présidente de syndicat.

a. Quelles sont les principales tâches que vous exercez dans une semaine typique de travail en tant que président.e de votre exécutif? Combien de temps êtes-vous libéré pour accomplir votre travail syndical? Cette libération est-elle suffisante pour effectuer toutes vos tâches?

b. Qu'est-ce qui a changé dans votre travail de président.e de syndicat au cours des dernières années?

c. De combien de membres est formée l'instance exécutive de votre syndicat? Quels sont brièvement leurs rôles respectifs?

d. Comment sont distribuées les libérations syndicales au sein de l'exécutif?

e. Comment se déroulent les réunions de l'instance syndicale?

- Fréquence des réunions
- Exemples de sujets abordés
- Conditions et avantages (salaire, repas, déplacements, etc.)

f. Comment qualifieriez-vous les relations que vous entretenez avec les autres membres de l'instance exécutive? Comment ces relations ont-elles évolué au fil des années?

g. Comment qualifieriez la relation que vous entretenez avec les délégué.e.s syndicaux (s'il y en a)?

h. À quand remontent les derniers changements relatifs à la composition de l'instance exécutive? À quoi ces changements sont-ils dus?

i. Pouvez-vous nous expliquer comment se sont déroulées vos premières élections comme président.e?

- Le soutien des dernier.ère.s élu.e.s
- Le soutien des membres
- Les obstacles rencontrés ou au contraire la facilité d'accès au poste
- Votre comportement, attitude

j. J'aimerais maintenant vous entendre parler d'une négociation locale ou d'un règlement d'un litige particulièrement marquant. Comment cela s'est-il déroulé?

- Les obstacles rencontrés
- Relations avec la commission scolaire
- Relations avec les autres membres de l'instance exécutive
- Personnes ayant assumées le leadership
- Principaux enjeux de négociation ou du litige
- Formulation de l'agenda
- Communication avec les membres
- Processus de ratification
- Résultats obtenus
- Votre comportement tout au long de la négociation ou du litige

k. Décrivez-moi une expérience ou une situation qui concerne votre travail de président.e et dont vous êtes particulièrement fier.

l. Avez-vous de la difficulté à concilier vos tâches de président.e avec votre vie personnelle et/ou familiale?

m. Avez-vous reçu de la formation dans le cadre de vos fonctions syndicales? Si oui, par qui, quel était le contenu de ces formations et quelle évaluation faites-vous de leur efficacité ou de leurs retombées?

n. Comment pourriez-vous qualifier les relations que vous avez avec la fédération? Avec la CSQ?

4. Relations avec les membres

Les prochaines questions sont en lien avec les membres du syndicat.

a. D'après vous, qu'est-ce qui est important pour les membres du syndicat lorsqu'ils choisissent un président ou une présidente?

b. Comment s'est déroulée la dernière assemblée générale?

- Quant a-t-elle eu lieu
- % de membres présents
- Sujets abordés
- Ambiance

c. Comment qualifieriez-vous la relation que vous entretenez avec vos membres?

c.1. Estimez-vous parfois difficile de répondre à leurs demandes? Avez-vous déjà refusé de donner suite à une demande d'un de vos membres (ex : demande de dépôt d'un grief)? Dans l'affirmative, quelles sont les raisons de ce refus?

c.2. Pourriez-vous me parler d'une expérience vécue où vous avez été confronté au fait que les intérêts de votre syndicat et ceux de certains de vos membres divergeaient? Comment avez-vous géré une telle situation?

c.3. Avez-vous eu à gérer des intérêts contradictoires entre vos membres (ex : entre les jeunes et les plus anciens, entre les corps d'emploi)? Si oui, comment avez-vous réussi à concilier cette divergence d'intérêts?

d. Décrivez-moi l'accueil des nouveaux membres dans votre syndicat. Participez-vous à cet accueil?

e. Avez-vous mis en place des moyens pour faciliter la communication avec vos membres?

f. Vos relations avec les membres ont-elles changé au cours des dernières années? Si oui, pourquoi?

g. De façon générale, estimez-vous être reconnu par vos membres pour votre travail syndical?

5. Relations avec la commission scolaire

Les prochaines questions portent sur vos relations avec la commission scolaire.

a. Comment qualifieriez-vous la relation que les représentants syndicaux entretiennent avec les représentants de la commission scolaire?

b. À quelle fréquence les représentants syndicaux et patronaux se rencontrent-ils? Comment se déroulent généralement ces rencontres?

c. Lorsque vous êtes confronté à un problème spécifique, comment vous y prenez-vous pour discuter avec les représentants de la commission scolaire?

d. Qui dans l'instance exécutive du syndicat entretient le plus de contacts avec les représentants de la commission scolaire?

e. Les relations entre les représentants syndicaux et les représentants de la commission scolaire ont-elles changé au cours des dernières années? Si oui, pourquoi?

6. Vie syndicale

- a. Il existe plusieurs comités statutaires au sein de la fédération. Parmi ceux-ci, on retrouve le comité de la condition des femmes qui existe depuis 1987. Selon vous, le comité de la condition des femmes a-t-il encore sa raison d'être? Que pensez-vous des actions entreprises par ce comité? Quelles sont les retombées concrètes de ce comité?
- b. Il existe un programme d'accès à l'égalité syndicale (PAÉS) au sein de la fédération et de la CSQ depuis 1994. Connaissiez-vous les grandes lignes ou objectifs de ce programme? D'après-vous, est-ce encore pertinent?
- c. Selon vous, est-il nécessaire en 2015 de chercher à augmenter le nombre de femmes dans les différentes instances syndicales? Si oui, quelles seraient les meilleures stratégies pour y parvenir?
- d. De façon plus générale, pensez-vous que les femmes rencontrent plus d'obstacles que les hommes au cours de leur carrière? Si oui, quels sont ces obstacles?

7. Défis et perspectives d'avenir

La dernière partie concerne les défis et les perspectives d'avenir pour vous et votre syndicat.

- a. Avez-vous des problèmes à trouver des personnes qui veulent s'impliquer au sein de votre syndicat? Si oui, comment comptez-vous remédier à ce problème de relève?
- b. Quel profil et quelles qualités devraient idéalement avoir les travailleur.euse.s qui souhaiteraient s'impliquer au sein de votre syndicat ?
- c. Quels sont les principaux objectifs et priorités que vous et votre équipe syndicale vous vous êtes fixés?
- d. De façon générale, quels sont, selon vous, les plus grands défis auxquels les représentants syndicaux sont désormais confrontés?
- e. Quel est votre corps d'emploi actuel, votre âge, votre situation familiale?
- f. Pour finir, où pensez-vous être rendu dans votre carrière dans 5 ans?
- Même poste? Autre organisation syndicale? Conseiller.ère ou permanent.e syndical.e? Ne plus faire partie du syndicat? Retraite?

Nous avons terminé cet entretien. Souhaitez-vous rajouter autre chose ?

Merci de votre précieuse collaboration et du temps accordé.

Annexe C : Grille d'entretien des membres du Bureau exécutif

Grille d'entrevue – Bureau exécutif de la fédération syndicale

Date de l'entretien	
Lieu	
Personne rencontrée	
Durée	

1. Votre parcours et vos motivations

Les premières questions concernent votre parcours académique et professionnel.

1. Pouvez-vous nous faire part brièvement de votre parcours académique ?
2. Pouvez-vous nous faire part brièvement de votre parcours professionnel avant votre emploi à la fédération ?
3. Parlez-moi de votre parcours au sein de la fédération. Depuis combien de temps occupez-vous les fonctions au sein du Bureau exécutif? Avez-vous occupé d'autres fonctions au sein de la fédération avant d'être au Bureau exécutif? Si oui, lesquelles?
4. Avez-vous déjà occupé des fonctions au sein d'autres organisations syndicales?
5. Êtes-vous actuellement impliqué ou avez-vous déjà été impliqué dans d'autres organisations bénévoles extérieures à votre de travail et à vos fonctions syndicales? Si oui, lesquelles?
6. D'où provient votre intérêt envers le syndicalisme de manière générale? (famille, ami.e.s, etc. - **Ne pas citer lors de la formulation de la question**) Comment s'est-il développé? Est-il attribuable à un événement marquant?
7. Qu'est-ce qui vous a poussé à vous impliquer au sein de la fédération? Plus particulièrement, qu'est-ce qui vous a motivé à vous présenter au Bureau exécutif de la fédération?
8. Quels sont pour vous les valeurs ou principes centraux du syndicalisme (justice sociale, d'équité et d'égalité, logique collective, etc. – **Ne pas citer lors de la formulation de la question**) ? Selon vous, quel doit-être le rôle du syndicalisme de manière générale?
9. Comment qualifieriez-vous la démocratie syndicale? Qu'est-ce que cela signifie pour vous? Comment se passe-t-elle à la xxxx?

3. Rôle et tâches

Nous poursuivons maintenant avec des questions qui portent sur vos tâches syndicales

10. Quelles sont les principales tâches que vous exercez dans une semaine typique de travail en tant que membre de votre Bureau exécutif? Combien d'heures par semaine y consacrez-vous?
11. Qu'est-ce qui a changé dans votre travail syndical au cours des dernières années?
12. Comment se déroulent les réunions entre les membres du Bureau de l'exécutif?
 - Fréquence des réunions
 - Exemples de sujets abordés
 - Relation avec les autres membres
13. Comment se déroule les réunions au Conseil fédéral?
14. Comment s'est déroulé le dernier Congrès (quand, sujets abordés, principales décisions, etc.)?
15. Comment qualifieriez-vous la relation que vous entretenez avec les président.e.s de syndicats? Les délégué.e.s syndicaux?
16. Comment qualifieriez-vous la relation que vous entretenez avec la CSQ? Avec les autres fédérations?
17. À quand remontent les derniers changements relatifs à la composition des membres du Bureau exécutif? À quoi ces changements sont-ils dus?
18. Pouvez-vous nous expliquer comment se sont déroulées vos premières élections comme membre du Bureau exécutif?
 - Le soutien des dernier.ère.s élu.e.s
 - Le soutien des membres
 - Les obstacles rencontrés ou au contraire la facilité d'accès au poste
 - Votre comportement, attitude
19. J'aimerais maintenant vous entendre parler d'une négociation locale ou d'un règlement d'un litige particulièrement marquant. Comment cela s'est-il déroulé?
 - Les obstacles rencontrés
 - Relations avec la commission scolaire
 - Relations avec les autres membres de l'instance exécutive
 - Personnes ayant assumées le leadership
 - Principaux enjeux de négociation ou du litige
 - Formulation de l'agenda
 - Communication avec les membres
 - Processus de ratification
 - Résultats obtenus
 - Votre comportement tout au long de la négociation ou du litige

20. Décrivez-moi une expérience ou une situation qui concerne votre travail et dont vous êtes particulièrement fier?
21. Avez-vous de la difficulté à concilier vos tâches syndicales avec votre vie personnelle et/ou familiale?
22. Avez-vous reçu de la formation dans le cadre de vos fonctions syndicales? Si oui, par qui, quel était le contenu de ces formations et quelle évaluation faites-vous de leur efficacité ou de leurs retombées?

4. Relations avec les syndicats

Les prochaines questions sont en lien avec les syndicats et la fédération syndicale

23. D'après vous, qu'est-ce qui est important pour les membres du Congrès lorsqu'ils choisissent un membre du Bureau exécutif? À quoi s'attendent-ils de la personne élue?
24. Estimez-vous parfois difficile de répondre aux demandes de vos syndicats? Avez-vous déjà refusé de donner suite à une demande d'un de vos syndicats? Dans l'affirmative, quelles sont les raisons de ce refus?
25. Pourriez-vous me parler d'une expérience vécue où vous avez été confronté au fait que les intérêts de la fédération et ceux de certains syndicats divergeaient? Comment avez-vous géré une telle situation?
26. Avez-vous eu à gérer des intérêts contradictoires entre certains de vos syndicats? Si oui, comment avez-vous réussi à concilier cette divergence d'intérêts?
27. Est-ce qu'il y a des activités d'accueil et de formation pour les nouvelles présidences de syndicat en poste? Pour les délégué.e.s syndicaux? Pour d'autres personnes impliquées?
28. Avez-vous mis en place des moyens pour faciliter la communication avec vos syndicats? Utilisez-vous les médias sociaux?
29. Vos relations avec les syndicats de la fédération ont-elles changé au cours des dernières années? Si oui, pourquoi?
30. De façon générale, estimez-vous être reconnu par vos membres pour votre travail syndical?
31. Comment sont distribuées les libérations syndicales au sein des syndicats de la fédération?

5. Relations avec les commissions scolaires et le gouvernement

Les prochaines questions portent sur vos relations avec la commission scolaire et le gouvernement

32. De façon générale, y-a-t-il eu des changements dans les commissions scolaires au cours des dernières années? (coupures, organisation du travail, changements technologiques, pressions sur les performances, etc.)
33. Comment qualifieriez-vous votre relation avec les représentants de la commission scolaire? Avec les représentants du gouvernement?

34. Le secteur parapublic et notamment celui de l'éducation est actuellement en négociation. Quelles sont vos principales revendications à l'heure actuelle?
35. Lorsque vous êtes confronté à un problème spécifique, comment vous y prenez-vous pour discuter avec les représentants patronaux/gouvernementaux?

6. Les comités et les réseaux

36. Il existe plusieurs comités statutaires au sein de la fédération. Parmi ceux-ci, quels sont pour vous les comités que vous jugez essentiels? Quels sont ceux que vous jugez moins essentiels?
37. Participez-vous à des comités ou à des réseaux au sein de la fédération (jeunes, condition des femmes, RASPEM, RSST)?
38. Parmi les comités, on retrouve le comité de la condition des femmes qui existe depuis 1987. Selon vous, le comité de la condition des femmes a-t-il encore sa raison d'être? Que pensez-vous des actions entreprises par ce comité? Quelles sont les retombées concrètes de ce comité?
39. Il existe un programme d'accès à l'égalité syndicale (PAÉS) au sein de la fédération et de la CSQ depuis 1994. Connaissez-vous les grandes lignes ou objectifs de ce programme? D'après-vous, est-ce encore pertinent?
40. Selon vous, est-il nécessaire en 2015 de chercher à augmenter le nombre de femmes dans les différentes instances syndicales? Si oui, quelles seraient les meilleures stratégies pour y parvenir?
41. De façon plus générale, pensez-vous que les femmes rencontrent plus d'obstacles que les hommes au cours de leur carrière? Si oui, quels sont ces obstacles?

7. Défis et perspectives d'avenir

La dernière partie concerne les défis et les perspectives d'avenir

42. Les syndicats de la fédération ont-ils de la difficulté à trouver des personnes pour combler les postes de délégué.e.s ou au sein de leur exécutif? Si oui, avez-vous des solutions pour remédier à ce problème de relève?
43. Quel profil et quelles qualités devraient idéalement avoir les travailleurs qui souhaiteraient s'impliquer au sein des syndicats de la fédération?
44. Quels sont les principaux objectifs et priorités que vous et les autres membres du Bureau exécutif vous vous êtes fixés?
45. De façon générale, quels sont, selon vous, les plus grands défis auxquels les représentants syndicaux sont désormais confrontés?

46. Quel est votre âge, votre situation familiale?

47. Pour finir, où pensez-vous être rendu dans votre carrière dans 5 ans?

- Même poste? Autre organisation syndicale? Ne plus faire partie du syndicat? Retraite?

Nous avons terminé cet entretien. Souhaitez-vous rajouter autre chose ?

Merci de votre précieuse collaboration et du temps accordé.

Annexe D : Formulaire de consentement

Titre du projet de recherche

Rapport de genre et leadership syndical : une étude de cas multiniveau auprès d'une fédération syndicale de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ)

Présentation de la chercheuse

Cette recherche est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat effectuée par Marie-Pier Bernard Pelletier et dirigé par Catherine Le Capitaine, professeure à l'Université Laval et co-chercheuse au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). La recherche est financée par l'ARUC - Innovations, travail et emploi qui est une alliance de recherche université-communautés.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Nature de la recherche

Ce projet, de nature qualitative, a pour objet l'étude des barrières et des leviers à l'accès des femmes et des hommes au leadership syndical ainsi qu'à l'exercice de ce leadership au sein de xxxxxxxxxx. Elle est réalisée directement auprès de personnes exerçant une fonction syndicale au niveau local (présidences de syndicats locaux) et au niveau de la fédération syndicale.

Déroulement de votre participation

Votre participation consiste en une seule entrevue qui se déroulera dans le lieu de votre choix. Celle-ci sera d'une durée d'environ 90 minutes et sera enregistrée sous forme audio. L'entrevue portera sur les leviers et les barrières à l'accès et au maintien du leadership syndical ainsi que sur l'exercice du leadership syndical. Les thèmes suivants seront abordés :

- Informations générales relatives au syndicat et à la commission scolaire ;
- Votre parcours, vos valeurs et vos motivations ;
- Les obstacles, leviers ou facteurs facilitants rencontrés au leadership syndical ;
- Votre expérience syndicale (rôle, relations, vie syndicale, etc.)
- Défis et perspectives d'avenir

Avantages, risques et inconvénients liés à votre participation

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir, individuellement et en toute confidentialité, à votre expérience au leadership syndical et aux événements et contextes qui marquent cette expérience. Par ailleurs, votre participation aidera à faire avancer les connaissances sur le leadership syndical des hommes et des femmes. Toutefois, si certaines questions vous mettent mal à l'aise, vous pouvez refuser

d'y répondre sans avoir à vous justifier. De plus, si vous souhaitez prendre des pauses au cours de l'entretien pour quelque raison que ce soit, vous pourrez le faire.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous être libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir la chercheuse dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

Confidentialité et gestion des données

Toutes les informations que vous nous avez fournies seront traitées de manière confidentielle. Plusieurs moyens seront pris pour respecter votre vie privée et pour traiter les données recueillies de façon confidentielle.

- Protéger l'information concernant l'identité des participant.e.s ;
- Codification le matériel et les données (seule la chercheuse aura accès à cette liste des noms et des codes) ;
- Cryptage du matériel et des données électroniques conservés sur un disque dur externe ;
- Utilisation d'un mot de passe pour avoir accès au fichier sur l'ordinateur et aux fichiers informatisées contenant le matériel ou les données de la recherche ;
- Conservation de tout le matériel et les données de la recherche dans un classeur sous clé ;
- Conservation des formulaires de consentement séparément des autres données, dans un local sous clé ;
- L'ensemble du matériel de recherche et les données ne serviront qu'à cette recherche.

Un résumé des principaux résultats de recherche sera expédié aux participant.e.s qui en font la demande en indiquant l'adresse (postale ou électronique) où vous souhaitez recevoir le document.

Enregistrement audio

Pour une analyse approfondie et pour réaliser des retranscriptions fidèles de l'entretien, la chercheuse souhaite enregistrer vos propos à l'aide d'une enregistreuse. Il n'est cependant pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer à la recherche.

Nous autorisez-vous à enregistrer votre entretien et à conserver l'enregistrement dans un fichier protégé ?

Oui Non

Signature du participant.e

Je soussigné.e _____ consens librement à participer à la recherche intitulée « Rapport de genre et leadership syndical : une étude de cas multiniveau auprès d'une fédération syndicale de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) ».

J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les

inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait.e des explications, précisions et réponses que la chercheure m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature du participant.e :

Date :

Je souhaite recevoir un court résumé des résultats de recherche **par la poste**

Je souhaite recevoir un court résumé des résultats de recherche **par courriel**

À l'adresse suivante :

Signature de la chercheure

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant.e. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.e.

Signature de la chercheure

Date :

Renseignements supplémentaires

Pour toute information additionnelle, commentaire concernant cette étude ou pour les participant.e.s qui voudraient se retirer du projet, nous vous invitons à communiquer avec Catherine Le Capitaine, professeure au doctorat en relations industrielles à l'Université Laval et responsable de la recherche. Ses coordonnées par courriel sont Catherine.LeCapitaine@rft.ulaval.ca et par téléphone xxxxxxxxxxxx.

Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'ombudsman de l'Université Laval.

Pavillon Alphonse-Desjardins, Université Laval
2325, rue de l'Université, local 3320
Québec (Québec), G1V 0A6
Renseignements – Secrétariat : 418-656-3081
Télécopieur : 418-656-3846
Ligne sans frais au 1-866-323-2271
Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Votre collaboration pour cette recherche est précieuse et nous vous remercions de votre participation !

Annexe E : Libérations syndicales des président.e.s de syndicats locaux

HOMMES		
Syndicats locaux	Nombre de membres	Libérations syndicales
L01	125	Libération à la pièce
L07	380	1 journée
L08	298	2 journées
L13	330	2 journées
L15	250	Libération temps plein ¹²¹
L23	150	Libération à la pièce
L25	65	1 journée à une journée et demie
L28	604	Libération temps plein
L29	465	Libération temps plein ¹²²
L30	902	Libération temps plein

121 Depuis novembre 2014, le président a des libérations syndicales à temps plein pour la mise sur pied du syndicat. Ce syndicat local a quitté Résilience pour aller avec le SPGQ en 2002. Il y a eu un retour au sein de Résilience en 2014, ce qui explique l'installation du syndicat. En entretien, le président a mentionné qu'il y avait de fortes chances qu'il ne soit plus libéré à temps plein à partir de juillet 2015.

122 Le président dispose de quatre jours de libération et d'une journée sans traitement. Selon lui, il s'agit d'un litige à la commission scolaire puisque la convention collective n'est pas précise sur ce que cela veut dire être libéré à temps plein.

FEMMES		
Syndicats	Nombre de membres	Libérations syndicales
L02	144	Libération à la pièce
L03	86	Libération à la pièce
L16	230	Libération à la pièce
L22	175	Libération à la pièce
L26	670	Libération à temps plein
L27	493	4 journées

Annexe F : Instance suprême des syndicats locaux

HOMMES		
Syndicats locaux	Nombre de membres	Instance suprême des syndicats locaux
L01	125	<u>Congrès :</u> ○ À tous les deux ans
L07	380	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L08	298	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L13	330	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L15	250	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L23	150	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L25	65	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L28	604	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année

L29	465	<u>Congrès :</u> ○ À tous les deux ans
L30	902	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année

FEMMES		
Syndicats locaux	Nombre de membres	Instance suprême des syndicats locaux
L02	125	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L03	380	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L16	298	<u>Congrès régional :</u> ○ Une fois par année
L22	330	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L26	250	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année
L27	150	<u>Assemblée générale :</u> ○ Une fois par année

Annexe G : Instances exécutives des syndicats locaux

HOMMES			
Syndicats locaux	Nombre de membres	Nombre de commissions scolaires représentées	Instances exécutives
L01	125	4	<p><u>Conseil d'administration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Secrétariat ○ Trésorerie et délégué.e d'unité ○ Délégué.e d'unité ○ Délégué.e d'unité
L07	380	4	<p><u>Conseil de direction :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ 1^{ère} Vice-présidence ○ 2^{ème} Vice-présidence ○ Secrétariat ○ Trésorerie <p><u>Conseil régional :</u></p> <p>Constitué par les membres du conseil de direction et des délégué.e.s d'unité.</p>
L08	298	3	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Secrétariat ○ Trésorerie

			<p><u>Conseil régional :</u></p> <p>Aucune précision</p>
L13	330	5	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ 1^{ère} Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ 2^{ème} Vice-présidence ○ Secrétariat et délégué.e d'unité ○ Trésorerie ○ Délégué.e d'unité ○ Délégué.e d'unité ○ Délégué.e d'unité
L15	250	4	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Vice-présidence ○ Secrétariat ○ Trésorerie <p><u>Bureau exécutif élargi :</u></p> <p>Instance intermédiaire où il y a les membres du bureau exécutif et un.e représentant.e de chacune des unités d'accréditation.</p> <p><u>Conseil régional :</u></p> <p>Le bureau exécutif et tou.te.s les délégué.e.s d'unité. Présence des délégué.e.s substitués.</p>
L23	150	2	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Vice-présidence d'unité ○ Vice-présidence d'unité ○ Secrétariat ○ Trésorerie
L25	65	3	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ 1^{ère} Vice-présidence ○ 2^{ème} Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Trésorerie

			Deux autres délégué.e.s d'unité qui ne participent pas à l'instance exécutive.
L28	604	5	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ 1^{ère} Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence aux affaires financières <p><u>Conseil régional :</u></p> <p>Instance plus large où siège tous ceux.celles qui vont au CRT négocier avec l'employeur.</p>
L29	465	4	<p><u>Conseil d'administration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Trésorerie ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Délégué.e.s adjoint.e.s
L30	902	5	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Secrétariat ○ Trésorerie ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité
--	--	--	--

FEMMES			
Syndicats locaux	Nombre de membres	Nombre de commissions scolaires représentées	Instances exécutives
L02	144	2	<p><u>Conseil d'administration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Vice-présidence ○ Secrétariat ○ Trésorerie ○ Responsable des communications ○ Trois délégué.e par unité
L03	86	2	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence et délégué.e d'unité ○ Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Secrétariat ○ Trésorerie
L16	230	6	<p><u>Conseil d'administration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Vice-présidence ○ Secrétariat et trésorerie ○ Les délégué.e.s et les délégué.e.s adjoint.e.s d'unité
L22	175	3	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Responsable des relations de travail ○ Responsable des communications

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Secrétariat ○ Trésorerie <p><u>Conseil régional :</u></p> <p>Le bureau exécutif et les délégué.e.s d'unité.</p>
L26	670	6	<p><u>Bureau exécutif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ 1^{ère} Vice-présidence ○ 2^{ème} Vice-présidence ○ Secrétariat et délégué.e ○ Trésorerie et délégué.e. <p><u>Conseil régional :</u></p> <p>Le bureau exécutif et les autres délégué.e.s d'unité.</p>
L27	493	4	<p><u>Conseil d'administration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Présidence ○ Vice-présidence aux affaires administratives ○ Vice-présidence à la mobilisation et à la communication ○ 1^{ère} Vice-présidence et délégué.e d'unité ○ Trois autres délégué.e.s d'unité

Bibliographie

- ACPPU, Association canadienne des professeures et professeurs d'université. 2014-2015. *Almanach de l'enseignement postsecondaire au Canada de l'ACPPU*. <<https://www.caut.ca/docs/default-source/almanac/almanac-2014-2015.pdf?sfvrsn=4>> (Page consultée le 21 juin 2021).
- Alexandre, Marie. 2013. « La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple ». *Recherches qualitatives*, 32 (1), 26-56.
- Alvarez, Sally, Risa Lieberwitz et Gill Kirton. 2013. « Tales from the Top - Senior Women Unions Leaders ». *Gender and Leadership in Unions*. Dans G. Kirton & G. Healy (sous la direction de), New York: Routledge, 141-168.
- Arcand, Sébastien, Jean-Philippe Dupuis, Joseph Facal et Patrick Pelletier. 2015. « Les différentes formes de diversité au sein des sociétés et des organisations : regard sur l'ethnie, l'âge et le genre ». *Sociologie de l'entreprise, 3e édition*. Dans S. Arcand, J.-P. Dupuis, J. Facal & P. Pelletier (sous la direction de), Chenelière Éducation, 132-156.
- B. Rose, Joseph et Gary N. Chaison. 2001. « Unionism in Canada and the United States in the 21st Century: The Prospects for Revival ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56 (1), 34-65.
- Baillargeon, Denyse. 2012. *Brève histoire des femmes au Québec*. Montréal: Les Éditions du Boréal.
- Baillargeon, Denyse, Josette Brun et Estelle Lebel. 2017. « "J'vois pas pourquoi j'travaillerais pas" : le travail salarié des femmes mariées à l'émission télévisée Femme d'aujourd'hui (Société Radio-Canada, 1965-1982) ». *Recherches féministes*, 30 (2), 39-57.
- Baker, Maureen et Mary-Anne Robeson. 1981. « Trade Union Reactions to Women Workers and Their Concerns ». *The Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie*, 6 (1), 19-31.
- Barry, Francine. 1977. *Le travail de la femme au Québec : l'évolution de 1940 à 1970*. Montréal: Les presses de l'université du Québec.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond exceptions*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. et Bruce J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio et Leanne Atwater. 1996. « The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women ». *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 5-34.
- Behrens, Martin, Richard Hurd et Jeremy Waddington. 2004. « How Does Restructuring Contribute to Union Revitalization ». *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Dans C. Frege & J. Kelly (sous la direction de), Oxford: Oxford University Press, 117-136.
- Belleville, Geneviève. 2014. *Assieds-toi et écris ta thèse! Trucs pratique et motivationnels pour la rédaction scientifique*. Les Presses de l'Université Laval.
- Bereni, Laure, Sébastien Chauvin, Alexandre Jaunait et Anne Revillard. 2012a. « Genre et politique ». *Introduction aux études sur le genre*. Dans L. Bereni, S. Chauvin, A. Jaunait & A. Revillard (sous la direction de), Bruxelles: De Boeck, 213-276.
- Bereni, Laure, Sébastien Chauvin, Alexandre Jaunait et Anne Revillard. 2012b. « Genre et socialisation ». *Introduction aux études sur le genre*. Dans L. Bereni, S. Chauvin, A. Jaunait & A. Revillard (sous la direction de), Bruxelles: De Boeck, 107-168.
- Bereni, Laure, Sébastien Chauvin, Alexandre Jaunait et Anne Revillard. 2012c. « Sexe et genre ». *Introduction aux études sur le genre*. Dans L. Bereni, S. Chauvin, A. Jaunait & A. Revillard (sous la direction de), Bruxelles : De Boeck, 23-55.
- Bilge, Sirma. 2009. « Théorisations féministes de l'intersectionnalité ». *Diogène*, 1 (225), 70-88.
- Bilge, Sirma. 2010. « De l'analogie à l'articulation : théoriser la différenciation sociale et l'inégalité complexe ». *L'Homme et la société*, 2 (176-177), 43-64.
- Blaschke, Sabine. 2011. « Determinants of female representation in the decision-making structures of trade unions ». *Economic and Industrial Democracy*, 32 (3), 421-438.
- Blige, Sirma, Mona-Josée Gagnon et Joëlle Quéryn. 2006. « Des syndicats, du travail et des femmes. Questions pour les féministes ». *Recherches féministes*, 19 (1), 1-23.

- Boivin, Louise. 2012. « Entre précarité et flexibilité : réflexion sur la situation des femmes en emploi ». *Regards sur le travail*, 8 (1), 1-14.
- Bourhis, Anne et Thierry Wils. 2001. « L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56 (1), 66-91.
- Boutin, Gérald. 2006. *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec.
- Bowles, Hannah Riley, Linda Babcock et Lei Lai. 2007. « Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations : Sometimes it does hurt to ask ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (no 1), 84–103.
- Bradley, Harriet et Geraldine Healy. 2008. « Gender, Ethnicity and Class - the Case for Intersectional Analysis ». *Ethnicity and Gender at Work : Inequalities, Careers and Employment Relations*. Dans H. Bradley & G. Healy (sous la direction de), New York: Palgrave Macmillan, 42-60.
- Brault, Marie-Christine, Éric Dion et Véronique Dupéré. 2014. « Les analyses multiniveaux : Illustration à l'aide d'une étude évaluant l'efficacité d'une intervention scolaire ciblant les problèmes d'attention en classe et les difficultés de lecture ». *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Dans N. Larivière & M. Corbière (sous la direction de), Québec: Presses de l'Université du Québec, 469-487.
- Briskin, Linda. 1993. « Union Women and Separate Organizing ». *Women Challenging Unions: Feminism, Democracy and Militancy*. Dans L. Briskin & P. McDermott (sous la direction de), Toronto: University of Toronto Press, 89-108.
- Briskin, Linda. 1999a. « Autonomy, Diversity, and Integration: Union Women's Separate Organizing in North America and Western Europe in the Context of Restructuring and Globalization ». *Women's Studies International Forum*, 22 (5), 543-554.
- Briskin, Linda. 1999b. « Feminisms, Feminization, and Democratization in Canada Unions ». *Feminist Success Stories/Célébrons nos réussites féministes*. Dans K. Blackford, M.-L. Garceau & S. Kirby (sous la direction de), Ottawa: University of Ottawa Press., 73-92.
- Briskin, Linda. 2002. « The Equity Project in Canadian Unions : Confronting the Challenge of Restructuring and Globalisation ». *Gender, Diversity, and Trade Unions : International Perspectives*. Dans F. Colgan & S. Ledwith (sous la direction de), London: Routledge, 28-47.
- Briskin, Linda. (2006a). Union Leadership and Equity Representation. Gender and Work Database. http://www.genderwork.ca/gwd/wp-content/uploads/Briskin_Union-Leadership_Paper_April_2006.pdf
- Briskin, Linda. 2006b. « Victimization and Agency: The Social Construction of Union Women's Leadership ». *Industrial Relations Journal*, 37 (4), 359-378.
- Briskin, Linda. 2008. « Cross-constituency Organizing in Canadian Unions ». *British Journal of Industrial Relations*, 46 (2), 221-247.
- Briskin, Linda. 2009. « Cross-Constituency Organizing: A vehicle for Union Renewal ». *Unions, Equity, and the Path to Renewal*. Dans J. Foley & P. L. Baker (sous la direction de), Vancouver: UBC Press, 137-154.
- Briskin, Linda. 2011. « Union Renewal, Postheroic Leadership, and Women's Organizing: Crossing Discourses, Reframing Debates ». *Labor Studies Journal*, 36 (4), 508.
- Briskin, Linda. 2012. « Merit, Individualism and Solidarity: Revisiting the Democratic Deficit in Union Women's Leadership ». *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*. Dans L. Lotte Hansen & S. Ledwith (sous la direction de), New-York: Routledge, 138-161.
- Briskin, Linda et Patricia McDermott. 1993a. « The Feminist Challenge to the Unions ». *Women Challenging Union: Feminism, Democracy and Militancy*. Dans L. Briskin & P. McDermott (sous la direction de), Toronto: University of Toronto Press, 3-19.
- Briskin, Linda et Patricia McDermott. 1993b. *Women Challenging Unions: Feminism, Democracy, and Militancy*. Toronto: University of Toronto Press.
- Britt, Fanny. 2013. *Les tranchées No 4 : Maternité, ambiguïté et féminisme, en fragments*.
- Brunelle, Christian. 2002. « L'émergence des associations parallèles dans les rapports collectifs de travail ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 57 (2), 282-308.
- Brunelle, Christian, Annette Hayden et Gregor Murray. 2011. « Les systèmes de représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines? ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 66 (4), 493-511.

- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New-York: Harper & Row.
- Butler, Judith. 2005. *Trouble dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*. Paris : La découverte.
- Camphenoudt, Luc Van et Raymond Quivy. 2011. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- CFC, Condition féminine Canada. 2016. *L'historique de l'affaire « personne »*. <<http://www.swc-cfc.gc.ca/commemoration/pd-jp/history-histoire-fr.html>> (Page consultée le 5 juin 2018).
- Chaison, Gary N. et P. Andiappan. 1982. « Characteristics of Female Union Officers in Canada ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 37 (4), 765-779.
- Chaison, Gary N. et P. Andiappan. 1989. « An Analysis of the Barriers to Women Becoming Local Union Officers ». *Journal of Labor Research*, X (2), 149-162.
- Charpentier, Michèle et Anne Quéniart. 2013. « Sens et pratiques de la grand-maternité : Une étude par théorisation ancrée auprès de femmes âgées québécoises ». *Canadian Journal on Aging / La Revue Canadienne Du Vieillessement*, 32 (1), 45-55.
- Chevrier, Catherine et Diane-Gabrielle Tremblay. 2003. *Portrait actuel du marché du travail au Canada et au Québec : Une analyse statistique en fonction du genre*. <<http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-02.pdf>> (Page consultée le 24 avril 2018).
- Clark, Paul F. 2000. *Building more effective unions*. New-York: Cornell University Press.
- Cobble, Dorothy Sue et Monica Bielski Michael. 2002. « On the Edge of Equality? ». *Gender, Diversity, and Trade Unions : International Perspectives*. Dans F. Colgan & S. Ledwith (sous la direction de), London: Routledge, 232-256.
- Cockburn, Cynthia. 1991. *In the Way of Women : Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. London: Macmillan.
- Cockburn, Cynthia. (1995). *Strategies for gender democracy: women and the European social dialogue*. Luxembourg: Commission européenne.
- Cockburn, Cynthia. 1996. « Strategies for Gender Democracy: Strengthening the Representation of Trade Union Women in the European Social Dialogue ». *European Journal of Women's Studies*, 3 (1), 7-16.
- Coiquaud, Urwana, Marc-Antoin Hennebert et Lucie Morissette. 2016. *Relations de travail*. Montréal.
- Colgan, Fiona et Sue Ledwith. 1996. « Sisters Organising - Women and their trade unions' ». *Women in Organisations - challenging gender politics*. Dans S. Ledwith & F. Colgan (sous la direction de), London : Macmillan.
- Colgan, Fiona et Sue Ledwith. 2000. « Diversity, Identities and Strategies of Women Trade Union Activists ». *Gender, Work & Organization*, 7 (4), 242-257.
- Colgan, Fiona et Sue Ledwith. 2002. *Gender, Diversity and Trade Unions : International perspectives*. New York: Routledge.
- Cook, Judith A. et Mary Margaret Fonow. 1986. « Knowledge and Women's Interests: Issues of Epistemology and Methodology in Feminist Sociological Research ». *Sociological Inquiry*, 56 (1), 1-28.
- Corbeil, Christine, Francine Descarries, Carmen Gill et Céline Séguin. 1990. « Des femmes, du travail et des enfants : des vies dédoublées ». *Nouvelles pratiques sociales*, 3 (2), 99-115.
- Creese, Gillian. 1995. « Gender Equity or Masculine Privilege? Union Strategies and Economic Restructuring in a White Collar Union ». *The Canadian Journal of Sociology*, 20 (2), 143-166.
- Cregan, Christina, Timothy Bartram et Pauline Stanton. 2009. « Union Organizing as a Mobilizing Strategy: The Impact of Social Identity and Transformational Leadership on the Collectivism of Union Members ». *British Journal of Industrial Relations*, 47 (4), 701-722.
- CSF, Conseil du statut de la femme. 2008. *La constante progression des femmes*. <<https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/la-constante-progression-des-femmes-historique-des-droits-des-femmes.pdf>> (Page consultée le 29 mai 2018).
- CSF, Conseil du statut de la femme. 2015. *Pour un partage équitable du congé parental*. <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/avis_partage_conge_parental.pdf> (Page consultée le 17 avril 2017).
- CSF, Conseil du statut de la femme. 2018a. *Les proches aidantes et les proches aidants au Québec : Analyse différenciée selon les sexes*. <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/por_proches_aidants20180419_web.pdf> (Page consultée le 23 avril 2018).

- CSF, Conseil du statut de la femme. 2018b. *Portrait des Québécoises*. <<https://www.csf.gouv.qc.ca/article/publicationsnum/portrait-des-quebecoises-edition-2018/>> (Page consultée le 15 janvier 2019).
- CSQ. 2002. *Origine et développement de la CSQ*. <http://www.lacsq.org/fileadmin/user_upload/csq/documents/documentation/la_csq/origine_et_developpement_CSQ.pdf> (Page consultée le 13 novembre 2017).
- CSQ. 2018. *Programme d'accès à l'égalité syndical. Pour une réelle représentation*. <<https://www.lacsq.org/vie-syndicale/droits-des-femmes/paes/>> (Page consultée le 1 juin 2021).
- Cuneo, Carl J. 1993. « Trade Union Leadership: Sexism and Affirmative Action ». *Women Challenging Unions Feminism, Democracy and Militancy*. Dans L. Briskin & P. McDermott (sous la direction de), Toronto: University of Toronto Press, 109-136.
- Cunnison, Sheila et Jane Stageman. 1993. *Feminizing the Unions: Challenging the Culture of Masculinity*. Aldershot: Avebury.
- Dafflon-Nouvelle, Anne. 2006. « D'avant à maintenant, du bébé à l'adulte : synthèse et implications de la socialisation différenciée des filles et des garçons ». *Filles-garçons : socialisation différenciée*. Dans A. Dafflon-Nouvelle (sous la direction de), Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 361- 391.
- Dagenais, Huguette. 1987. « Méthodologie féministe et anthropologie : une alliance possible ». *Anthropologie et sociétés* (1), 19-44.
- Danieli, Ardha. 2006. « Gender : The Missing Link in Industrial Relations Research ». *Industrial Relations Journal*, 37 (4), 329-343.
- Daune-Richard, Anne-Marie et Anne-Marie Devreux. 1992. « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique ». *Recherches féministes*, 5 (2), 7-30.
- Delphy, Christine. 1998 [1975]. *L'ennemi principal 1 : Économie politique du patriarcat*. Paris: Syllepse.
- des Rivières-Pigeon, Catherine, Francine Descarries, Lise Goulet et Louise Séguin. 2001. « Le partage des tâches domestiques et les problèmes dépressifs : une analyse de la situation des nouvelles mères au Québec ». *Recherches féministes*, 5-26.
- Descarries, Francine et Christine Corbeil. 2005. « L'articulation famille-travail ». *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Dans D.-G. Tremblay (sous la direction de), Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 61-68.
- Descarries-Bélanger, Francine. 1980. *L'école rose...et les cols roses : la reproduction de la division sociale des sexes*. Laval: Éditions coopératives Alberet Saint-Martin.
- Descarries-Bélanger, Francine et Shirley Roy. 1988. « Le mouvement des femmes et ses courants de pensée: essai de typologie ». *Les Documents de l'ICREF*, 19, 1-39.
- Desrochers, Lucie. 2008. « Elles ont brassé des affaires ». *Cap-aux-Diamants*, 95, 16-19.
- Dickerson, Amy et Mary Anne Taylor. 2000. « Self-Limitating Behavior in Women: Self-Esteem and Self-Efficacy as Predictors ». *Group and Organization Management*, 25 (2), 191-210.
- Dorgan, Theresa et Margaret Grieco. 1993. « Batteling against the odds: the emergence of senior women trade unionists ». *Industrial Relations Journal*, 24 (2), 151-164.
- Dorlin, Elsa. 2008. *Sexe, genre et sexualités : introduction à la théorie féministe*. Paris: Presses universitaires de France.
- Dufour, Christian et Adhelheid Hege. 2010. « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical ». *La revue de l'IRES*, 65, 67-85.
- Dugré, Geneviève. 2007. « Femmes, marché du travail et gestion : évolution, inégalités et enjeux ». *Sociologie de l'entreprise (2e édition)*. Dans J.-P. Dupuis (sous la direction de), Montréal: Gaëtan Morin Éditeur, 205-234.
- Dumont, Micheline. 2007. *Depuis que les femmes travaillent*. Québec: <http://www.lacsq.org/fileadmin/user_upload/csq/documents/condition-des-femmes/depuis_femmes_travaillent.pdf> (Page consultée le 28 mai 2018).
- Dumont, Micheline. 2008. *Le féminisme québécois raconté à Camille*. Montréal: Éditions du Remue-ménage.
- Dumont, Micheline. 2013. *Pas d'histoires, les femmes! Réflexions d'une historienne indignée*. Montréal: Les éditions du remue-ménage.

- Dumont, Micheline et Louise Toupin. 2003. *La pensée féministe au Québec : anthologie, 1900-1985*. Montréal: Éditions du Remue-ménage.
- Eagly, Alice H. et Linda L. Carli. 2007. « Women and the labyrinth of leadership ». *Harvard Business Review*, 85 (9), 63-71.
- Eaton, Susan. 1992. *Union Leadership Development in the 1990s and Beyond: A Report with Recommendations*. Cambridge : Center for Science and International Affairs, Harman Fellowship Program in the Science, Technology and Public Policy Center, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Edwards, Paul. 1986. *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Edwards, Paul. 2005. « The Challenging but Promising Future of Industrial Relations : Developing Theory and Method in Context-sensitive Research ». *Industrial Relations Journal*, 36 (4), 264-282.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- FCF, Fondation canadienne des femmes. 2021. *Les femmes en temps de pandémie : les faits*. <<https://canadianwomen.org/fr/les-faits/les-femmes-en-temps-de-pandemie-les-faits/>> (Page consultée le 19 juin 2021).
- FIQ. 2018. *Politique sur la représentation équitable des femmes dans les lieux de pouvoir*. <http://www.fiqsante.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/RFIQ_-_D04_Politique_sur_la_representation_equitable_181015.pdf?download=1> (Page consultée le 1 juin 2021).
- Fletcher, Joyce K. 2004. « The Paradox of Postheroic Leadership: An Essay on Gender, Power and Transformational Change ». *Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- Fletcher, Joyce K et Katrin Käufer. 2003. « Shared Leadership ». *Shared Leadership Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Dans C. L. Pearce & J. A. Conger (sous la direction de), Thousand Oaks, CA: Sage., 21-47.
- Flyvbjerg, Bent. 2011. « Case study ». *The Sage Handbook of Qualitative Research, 4th Edition*. Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (sous la direction de), Thousand Oaks, 301-316.
- Foley, Janice R. et Patricia Louise Baker. 2009. *Unions, equity, and the path to renewal*. Vancouver: UBC Press.
- Forrest, Anne. 1993a. « A View from Outside the Whale : The Treatment of Women and Unions in Industrial Relations ». *Women Challenging Unions : Feminism, Democracy and Militancy*. Dans L. Briskin & P. McDermott (sous la direction de), Toronto: University of Toronto Press, 325-337.
- Forrest, Anne. 1993b. « Women and Industrial Relations Theory: No Room in the Discourse ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 48 (3), 409-440.
- Forrest, Anne. 2007. « Bargaining Against the Past: Fair Pay, Union Practice, and the Gender Pay Gap ». *Equity, Diversity and Canadian Labour*. Dans G. De Hunt & D. Rayside (sous la direction de), University of Toronto Press, 49-74.
- Forrest, Anne. 2009. « Bargaining for Economic Equality : A Path to Union Renewal, Then and Now ». *Unions, Equity, and the Path to Renewal*. Dans J. R. Foley & P. L. Baker (sous la direction de), Vancouver: UBC Press, 97-118.
- Fortier, Isabelle. 2008. « Les femmes et les leadership ». *Gestion*, 33 (3), 61-67.
- Fortin, Marie-Fabienne. 2010. « Chapitre 2 : Les approches quantitative et qualitative ». *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*. Dans M.-F. Fortin & J. Gagnon (sous la direction de), Montréal : Chenelière éducation: 20-35.
- Fortin-Bergeron, Chloé, Olivier Doucet et Marc-Antoine Hennebert. 2013. « Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle de modérateur de la justice ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 68 (3), 409-430.
- Franzway, Suzanne. 2000. « Women Working in a Greedy Institution: Commitment and Emotional Labour in the Union Movement ». *Gender, Work & Organization*, 7 (4), 258-268.
- Frege, Carola et John Kelly. 2004. « Union Strategies in Comparative Context ». *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Dans C. Frege & J. Kelly (sous la direction de), Oxford: Oxford University Press, 31-44.

- FTQ. 2013. *Rapport final sur le portrait des femmes*. <<https://femmes.ftq.qc.ca/wp-content/uploads/sites/8/ftqimport/1563.pdf>> (Page consultée le 1 juin 2021).
- FTQ. 2016. *Bulletin de la fédération des travailleurs et travailleuses du Québec en condition féminine*. <https://femmes.ftq.qc.ca/wp-content/uploads/sites/8/2016/11/Pages-de-WEB_FTQ_NouvElles-octobre2016_v5_17-oct.-2016_pages2-3.pdf> (Page consultée le 1 juin 2021).
- Fudge, Judy et Leah F. Vosko. 2001. « Relationship in Canadian Labour Law, Legislation and Policy Gender, Segmentation and the Standard Employment ». *Economic and Industrial Democracy*, 22 (271-310).
- Gagnon, Mélanie et Catherine Beaudry. (2018). Portrait des proches aidants en emploi : question d'y voir plus clair. *Science RH*. <https://ordrecrha.org/ressources/science-rh/articles/2018/12/portrait-des-proches-aidants-en-emploi>
- Gagnon, Mélanie et Catherine Beaudry. (2019). Le bras de fer de la conciliation vie professionnelle-responsabilités de soins des aidantes en emploi : entre équilibre et décrochage. *Enfances Familles Générations [En ligne]*. <http://journals.openedition.org/efg/7858>
- Gagnon, Mona-Josée. 1974a. « Les femmes dans le mouvement syndical québécois ». *Sociologie et sociétés*, 6 (1), 17-36.
- Gagnon, Mona-Josée. 1974b. *Les femmes vues par le Québec des hommes : 30 ans d'histoire des idéologies, 1940-1970*. Montréal: Éditions du Jour.
- Gagnon, Mona-Josée. 1983. « Les comités syndicaux de la condition féminine ». *Travailleuses et féministes : les femmes dans la société québécoise*. Dans M. Lavigne (sous la direction de), Montréal: Boréal Express.
- Galerand, Elsa et Danièle Kergoat. 2013. « Le travail comme enjeu des rapports sociaux (de sexe) ». *Travail et genre dans le monde : un état des savoirs*. Dans M. Maruani (sous la direction de), Paris: La Découverte, 44-51.
- Gamble, Sarah. 2001. *Routledge Companion for Feminism and Postfeminism*. New York: Routledge.
- Giles, Anthony et Gregor Murray. 1996. « Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord ». *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*. Dans G. Murray, M.-L. Morin & I. da Costa (sous la direction de), Québec: Presses de l'Université Laval, 64-92.
- Gottfried, Heidi. 2006. « Feminist Theories of Work ». *Social Theory at Work*. Dans M. Korczynski, R. Hodson & P. Edwards (sous la direction de), Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Gray, Lois Spier. 1993. « The route to the top: Female union leaders and union policy ». *Women and unions : Forging a partnership*. Dans D. S. Cobble (sous la direction de), Ithaca, NY: ILR Press, 378-393.
- Gray, Lois Spier. 2001. « Women in Union Leadership ». *The American Woman, 2001–2002 : Getting to the Top*. Dans C. B. Costello & A. J. Stone (sous la direction de), New York: W. W. Norton & Company, 416.
- Greene, Anne-Marie. 2003. « Industrial Relations and Women ». *Understanding Work and Employment : Industrial Relations in Transition*. Dans P. Ackers & A. Wilkinson (sous la direction de), Oxford: Oxford University Press, 305-315.
- Greene, Anne-Marie, John Black et Peter Ackers. 2000. « The Union Makes Us Strong? A Study of the Dynamics of Workplace Union Leadership at Two UK Manufacturing Plants ». *British Journal of Industrial Relations*, 38 (1), 75-93.
- Greene, Anne-Marie et Gill Kirton. 2002. « Advancing Gender Equality: The Role of Women-Only Trade Union Education ». *Gender, Work & Organization*, 9 (1), 39-59.
- Guberman, Nancy. 1983. « Working, Mothering and Militancy: Women in the CNTU. ». *Union Sisters: Women in The Labour Movement*. Dans L. Briskin & L. Yanz (sous la direction de), Toronto: Women's Press, 272-284.
- Guillaume, Cécile. 2007. « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence « paradoxale » du plafond de verre à la CFDT ». *Politix*, 2 (78), 39 à 63.
- Guillaume, Cécile. 2018. *Syndiquées : défendre les intérêts des femmes au travail*. Paris: Presses de Science Po.

- Guillaume, Cécile et Sophie Pochic. 2007. « La fabrication organisationnelle des dirigeants ». *Travail, genre et sociétés*, 17 (1), 79-103.
- Guillaume, Cécile et Sophie Pochic. 2009. « Quand les politiques volontaristes de mixité ne suffisent pas : les leçons du syndicalisme anglais ». *Cahiers du genre*, 47, 145-168.
- Guillaume, Cécile, Sophie Pochic et Rachel Silvera. 2013. « Genre, féminisme et syndicalisme ». *Travail, genre et sociétés*, 2 (30), 29-32.
- Guillaumin, Colette. 1992. *Sexe, race et pratique du pouvoir : l'idée de nature*. Paris: Côté-femmes.
- Haiven, Larry, Christian Lévesque et Nicolas Roby. 2006. « Pistes de renouveau syndical: défis et enjeux: introduction ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 61 (4), 567-588.
- Hallée, Yves et Julie Garneau. 2019. « L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui ». *Recherches qualitatives*, 38 (1), 124-140.
- Hamelin, Marilyse. 2017. *Maternité, la face cachée du sexisme : plaidoyer pour l'égalité parentale*. Montréal (Québec): LEMÉAC.
- Hansen, Lise Lotte. 2002. « Rethinking the industrial relations tradition from a gender perspective: An invitation to integration ». *Employee Relations*, 24 (2), 190-210.
- Hansen, Lise Lotte et Sue Ledwith. 2012. « A Diverse Trade Union Leadership : Complexity, Contradictions, Continuity and Change ». *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*. Dans S. Ledwith & L. L. Hansen (sous la direction de), New York: Routledge, 1-26.
- Harding, Sandra. 1991. *Whose Science? Whose Knowledge? Thinking from Women's Lives*. Ithaca: Cornell University Press.
- Harding, Sandra. 2001. « Feminist Standpoint Epistemology ». *The Gender and Science Reader*. Dans M. Lederman & I. Bartsch (sous la direction de), Londres et New York: Routledge, 145-161.
- Healy, Geraldine, Harriet Bradley et Cynthia Forson. 2011. « Intersectional Sensibilities in Analysing Inequality Regimes in Public Sector Organizations ». *Gender, Work & Organization*, 18 (5), 467-487.
- Healy, Geraldine, Lise Lotte Hansen et Sue Ledwith. 2006. « Editorial : Still Uncovering Gender in Industrial Relations ». *Industrial Relations Journal*, 37 (4), 290-298.
- Healy, Geraldine et Gill Kirton. 2000. « Women, Power and Trade Union Government in the UK ». *British Journal of Industrial Relations*, 38 (3), 343-360.
- Healy, Geraldine et Gill Kirton. 2013. « Conclusions - Challengers from Inside and Outside the Union ». *Gender and Leadership in Unions*. Dans G. Kirton & G. Healy (sous la direction de), London: Routledge, 251-266.
- Healy, Geraldine et Risa Lieberwitz. 2013. « Women Union Leaders: Influences, Routes, Barriers and Enablements ». *Gender and Leadership in Unions*. Dans G. Kirton & G. Healy (sous la direction de), London: Routledge, 73-109.
- Heery, Edmund. 2003. « Trade Unions and Industrial Relations ». *Understanding Work and Employment: Industrial Relations in Transition*. Dans P. Ackers & A. Wilkinson (sous la direction de), Toronto: Oxford University Press, 278-304.
- Holgate, Jane, Gail Hebson et Anne McBride. 2006. « Why Gender and 'Difference' Matters : a Critical Appraisal of Industrial Relations Research ». *Industrial Relations Journal*, 37 (4), 310-328.
- Hooks, Bell. 2017. *De la marge au centre : théorie féministe*. Éditions Cambourakis.
- Hyman, Richard. 1979. « La théorie de relations industrielles : une analyse matérialiste ». *Sociologie du travail*, 21 (4), 418-438.
- Hyman, Richard. 1997. « The Future of Employee Representation ». *British Journal of Industrial Relations*, 35 (3), 309-336.
- Hyman, Richard. 1999. « Imagined Solidarities : Can Trade Unions Resist Globalization? ». *Globalization and Labour Relations*. Dans P. Leisink (sous la direction de), Cheltenham: Edward Elgar.
- Hyman, Richard. 2002. « The Future of Unions ». *Just Labour*, 1, 7-15.
- Hyman, Richard. 2004. « Is Industrial Relations always Ethnocentric? ». *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relations*. Dans B. E. Kaufman (sous la direction de), Ithaca: Industrial Relations Research Association, 265-292.

- ISQ, Institut de la statistique du Québec. 2018. *Indicateurs du marché du travail pour les personnes immigrantes et celles nées au Canada, résultats selon le sexe, Québec, Ontario et Canada*. <<https://bit.ly/2spRtup>> (Page consultée le 12 février 2019).
- ISQ, Institut de la statistique du Québec. 2019. *Taux d'emploi atypique selon diverses caractéristiques, Québec, Ontario et Canada*. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/lien-statut-emploi/taux_emploi_atypique.html> (Page consultée le 4 février 2019).
- ISQ, Institut de la statistique du Québec. 2020. *Taux de présence syndicale, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'oeuvre et de l'emploi, Québec, Ontario et Canada*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/la-presence-syndicale-au-quebec/tableau/taux-de-presence-syndicale-resultats-selon-le-sexe-pour-diverses-caracteristiques-de-la-main-doeuvre-et-de-emploi-quebec-ontario-et-canada#tri_tertr=60000&tri_sexe=5> (Page consultée le 7 mai 2021).
- ISQ, Institut de la statistique du Québec. 2021. *État du marché du travail au Québec - Bilan de l'année 2020*. <<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/etat-du-marche-du-travail-au-quebec-bilan-de-lannee-2020.pdf>> (Page consultée le 31 mai 2021).
- Jahan, Rounaq. 2000. *Transformative Leadership in the 21st Century*. Centre for Asia Pacific Women in Politics: <<http://www.capwip.org/resources/womparlconf2000/plen-ray1.htm>> (Page consultée le 22 mars 2016).
- Jarley, Paul, Jack Fiorito et John T. Delaney. 1998. *Do Unions Control Their Density?* Présentation lors Proceedings of the Fiftieth Annual Meeting, Madison, WI : Industrial Relations Research Association.
- Jewson, Nick et David Mason. 1986. « The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches' ». *Sociological Review*, 34 (2), 307-334.
- Kainer, Jan. 2009. « Gendering Union Renewal: Women's Contributions to Labour Movement Revitalization ». *Unions, Equity, and the Path to Renewal*. Dans J. R. Foley & P. L. Baker (sous la direction de), Vancouver: UBC Press, 15-38.
- Kaminski, Michelle et Elaine K. Yakura. 2008. « Women's union leadership: closing the gender gap ». *WorkingUSA*, 11 (1), 459-475.
- Kergoat, Danièle. 2000. « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe ». *Dictionnaire critique du féminisme*. Dans H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré & D. Senotier (sous la direction de), Paris: Presses universitaires de France, 35-44.
- Kergoat, Danièle. 2005. « Rapports sociaux et division du travail entre les sexes ». *Femmes, genre et sociétés : l'état des savoirs*. Dans M. Maruani (sous la direction de), Paris: La Découverte, 94-101.
- Kergoat, Danièle. 2012. *Se battre disent-elles...* Paris: La Dispute.
- Kergoat, Danièle, Françoise Imbert, Hélène Le Doaré et Danièle Sénotier. 1992. *Les infirmières et leur coordination : 1988-1989*. Paris: Lamarre.
- Kirsch, Anja et Sabine Blaschke. 2015. « Women's quotas and their effects: A comparison of Austrian and German trade unions ». *European Journal of Industrial Relations*, 20 (3), 201-217.
- Kirton, Gill. 2005. « The influences on women joining and participating in unions ». *Industrial Relations Journal*, 36 (5), 386-401.
- Kirton, Gill. 2006a. « Alternative and parallel career paths for women: the case of trade union participation ». *Work Employment & Society*, 20 (1), 47-65.
- Kirton, Gill. 2006b. *The Making of Women Trade Unionists*. England: Ashgate.
- Kirton, Gill. 2014. « Progress Towards Gender Democracy in UK Unions 1987–2012 ». *British Journal of Industrial Relations*, 53 (3), 484-507.
- Kirton, Gill. 2015. « Anatomy of women's participation in small professional unions ». *Economic and Industrial Democracy*, 1-22.
- Kirton, Gill. 2021. « Union framing of gender equality and the elusive potential of equality bargaining in a difficult climate ». *Journal of Industrial Relations*, 63 (4), 1-23.
- Kirton, Gill et Geraldine Healy. 1999. « Transforming union women: The role of women trade union officials in union renewal ». *Industrial Relations Journal*, 30 (1), 31-45.
- Kirton, Gill et Geraldine Healy. 2004. « Shaping Union and Gender Identities: A Case Study of Women-Only Trade Union Courses ». *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), 303-323.

- Kirton, Gill et Geraldine Healy. 2012a. « "Lift as You Rise" : Union Women Leadership Talk ». *Human Relations*, 65 (8), 979-999.
- Kirton, Gill et Geraldine Healy. 2012b. « Women's Union Leadership in Barbados : Exploring the Local within the Global ». *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (8), 732-749.
- Kirton, Gill et Geraldine Healy. 2013a. *Gender and Leadership in Unions*. London: Routledge.
- Kirton, Gill et Geraldine Healy. 2013b. « Gender, Union Democracy and Leadership ». *Gender and Leadership in Unions*. Dans G. Kirton & G. Healy (sous la direction de), London: Routledge, 47-72.
- Kirton, Gill et Geraldine Healy. 2013c. « Stratégies en faveur de la démocratie de genre dans les syndicats ». *Travail, genre et sociétés*, 30, 73-92.
- Kirton, Gill, Geraldine Healy, Sally Alvarez, Mary Gatta, Risa Lieberwitz et Heather McKay. 2012. « Developing and Globalising Women's Union Leadership via a Cross-National Exchange Programme ». *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*. Dans S. Ledwith & L. H. Hansen (sous la direction de), New York: Routledge, 202-221.
- Kirton, Gill et Risa Lieberwitz. 2013. « Power, Empowerment and Women's Leadership Discourses ». *Gender and Leadership in Unions*. Dans G. Kirton & G. Healy (sous la direction de), New York: Routledge, 110-140.
- Kitay, Jim et Ron Callus. 1998. « The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research ». *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. Dans K. Whitfield & G. Strauss (sous la direction de), Ithaca: ILR Press, 101-112.
- Krahn, Harvey J. et Graham S. Lowe. 2014. « Industrialisation et développement du capitalisme ». *Travail et société : Une introduction à la sociologie*. Dans D.-G. Tremblay & M. Alberio (sous la direction de), Laval: Presses universitaires du Québec, 73-109.
- Kumar, Pradeep et Lynn Acri. 1992. « Unions' Collective Bargaining Agenda on Women's Issues: The Ontario Experience ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 47 (4), 623-653.
- Kumar, Pradeep et Gregor Murray. 2006. « Innovation in Canadian Unions : Patterns, Causes and Consequences ». *Paths to Union Renewal : Canadian Experiences*. Dans P. Kumar & C. R. Schenk (sous la direction de), Ontario: University of Toronto Press, 79-102.
- Kumar, Pradeep, Gregor Murray et Sylvain Schetagne. 1999. « Adapting to Change : Union Priorities in the 1990s ». *School of Industrial Relations Current Issues Series*, Queen's University, 13
- Kumar, Pradeep et Christopher Robert Schenk. 2006a. *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Ontario: University of Toronto Press.
- Kumar, Pradeep et Christopher Robert Schenk. 2006b. « Union Renewal and Organizational Change : A Review of the Literature ». *Paths to Union Renewal : Canadian Experiences*. Dans P. Kumar & C. R. Schenk (sous la direction de), Ontario: University of Toronto Press, 29-60.
- Lachance, André. 2010. *Vivre à la ville en Nouvelle-France*. Montréal: Libre expression.
- Lamoureux, Diane. 2016. *Les possibles du féminisme : agir sans « nous »*. Montréal: Les Éditions du remue-ménage
- Lapointe, Paul-André. 2013. « La qualité de l'emploi au Québec : portrait, évolution et causes ». *La qualité du travail et de l'emploi au Québec : données empiriques et cadres conceptuels*. Dans P.-A. Lapointe (sous la direction de), Québec: Presses de l'Université Laval, 57-129.
- Laufer, Jacqueline. 2005. « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel ». *Travail et Emploi*, 102, 31-44.
- Laufer, Jacqueline. 2014. *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris: La Découverte.
- Lavallée, Diane. 2002. « Travailler un peu, beaucoup, comment? L'intégration des femmes en emploi ». *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*. Dans D.-G. Tremblay & L. F. Dagenais (sous la direction de), Québec: Presses de l'Université du Québec, 119-124.
- Le Capitaine, Catherine et Marie-Pier Bernard Pelletier. 2021. « Les comités et les réseaux de la condition des femmes des syndicats sont-ils dépassés? ». *Diversité en milieu de travail : de l'exclusion à l'inclusion*. Dans M. Gagnon & C. Beaudry (sous la direction de), Éditions JFD, 17 à 40.
- Le Capitaine, Catherine, Gregor Murray et Christian Lévesque. 2013. « Empowerment and union workplace delegates: a gendered analysis ». *Industrial Relations Journal*, 44 (4), 389-408.

- Le Quentrec, Yannick. 2013. « Militer dans un syndicat féminisé : la sororité comme ressource ». *Travail, genre et sociétés*, 30 (2), 53 à 72.
- Le Quentrec, Yannick et Annie Rieu. 2002. « Femmes élues et syndicalistes : une participation sous contraintes ». *Lien social et Politiques*, 47, 109-125.
- Le Quentrec, Yannick et Annie Rieu. 2003. *Femmes : engagements publics et vie privée*. Paris: Syllepse.
- Ledwith, Sue. 2012. « Gender Politics in Trade Unions. The Representation of Women between Exclusion and Inclusion ». *Transfer : European Review of Labour and Research*, 18 (2), 185-199.
- Ledwith, Sue et Fiona Colgan. 2002. « Tackling gender, diversity and trade union democracy: A worldwide project? ». *Gender, Diversity and Trade Unions: International perspectives*. Dans F. Colgan & S. Ledwith (sous la direction de), New York: Routledge, 1-27.
- Ledwith, Sue, Fiona Colgan, Paul Joyce et Mike Hayes. 1990. « The making of women trade union leaders ». *Industrial Relations Journal*, 21 (2), 112-125.
- Ledwith, Sue et Lise Lotte Hansen. 2012. *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*. New York: Routledge.
- Lessard, Michaël et Suzanne Zaccour. 2017. *Grammaire non sexiste de la langue française. Le masculin ne l'emporte plus!* Paris: Syllepse.
- Lévesque, Chirsitian et Gregor Murray. 2006. « How do unions renew ? Paths to union renewal ». *Labor Studies Journal*, 31 (3), 1-13.
- Loiselle, Carmen G., Joanne Profetto-McGrath, Denise F. Polit et Cheryl Tatano Beck. 2007. « Designs for Nursing Research ». *Canadian Essentials of Nursing Research*.la direction de), Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins., 173-277.
- Loiselle, Carmen G., Joanne Profetto-McGrath, Denise F. Polit et Cheryl Tatano Beck. 2010. *Canadian Essentials of Nursing Research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Mathieu, Nicole-Claude. 1991. *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*. Paris: Côté-Femmes.
- McBride, Anne, Gail Hebson et Jane Holgate. (2009). *Whose Interests? Voice and representation in trade unions: The use of intersectionnal analysis* Présenté au International Industrial Relations Association World Congress, Sydney, Australia.
- McBride, Anne, Gail Hebson et Jane Holgate. 2014. « Intersectionnalité : Are We Taking Enough Notice in the Field of Work and Employment Relations? ». *Work, Employment & Society*(1-11).
- McKay, Heather et Gill Kirton. 2013. « A Woman's Place - Women's Separate Organizing in Unions ». *Gender and Leadership in Unions*. Dans G. Kirton & G. Healy (sous la direction de), London: Routledge, 203-228.
- Mercure, Daniel. 2016. *Un monde du travail en pleine mutation*. <<https://www.youtube.com/watch?v=u9jVO3dHjhl>> (Page consultée le 12 décembre 2016).
- Mohanty, Chandra Talpade. 2009. « Sous le regard de l'Occident : recherche féministe et discours colonial. ». *Sexe, race, classe, pour une épistémologie de la domination*la direction de), Paris : PUF, 149-182.
- Monnet, Corinne. 1998. « La répartition des tâches entre les femmes et les hommes dans le travail de la conversation ». *Nouvelles questions féministes*, 19 (1), 9-34.
- Mrozowicki, Adam et Marta Trawinska. 2013. « Women's Union Activism and Trade Union Revitalization: The Polish Experience ». *Economic and Industrial Democracy*, 34 (1), 269-289.
- Munro, Anne. 1999. *Women, Work and Trade Unions*. New York: Mansell.
- Munro, Anne. 2001. « A Feminist Trade Union Agenda? The Continued Significance of Class, Gender and Race ». *Gender, Work & Organization*, 8 (4), 454-471.
- Murray, Gregor. 2017. « Union renewal: what can we learn from three decades of research? ». *Transfer : European Review of Labour and Research*, 27 (1), 9-29.
- Navarro, Pascale. 2015. *Femmes et pouvoir : les changements nécessaires : plaidoyer pour la parité*. Montréal: Leméac.
- Noiseux, Yannick. 2008. *État, syndicalisme et travail atypique au Québec : une sociologie des absences et des émergences*, Thèse de doctorat UQAM, Montréal.

- Noiseux, Yannick. 2014. *Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Northouse, Peter Guy. 2013a. *Leadership: Theory and Practice (6th ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Northouse, Peter Guy. 2013b. « Transformational Leadership ». *Leadership: Theory and Practice (6th ed.)*. Dans P. G. Northouse (sous la direction de), Thousand Oaks: Sage, 185-217.
- Ollivier, Michèle et Manon Tremblay. 2000. *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*. Montréal: L'Harmattan.
- Paavo, Adriane. 2006. « Union Workload: a Barrier to Women Surviving Labour-Movement Leadership ». *Just Labour*, 8 (1-9).
- Paillé, Pierre. 2006. « Introduction ». *La méthodologie qualitative: Posture de recherche et travail de terrain*. Dans P. Paillé (sous la direction de), Paris: Armand Colin, 5-8.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli. 2012. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli. 2016. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Parent, France. 2004. « Au-delà des rôles, la place des femmes ». *Cap-aux-Diamants*, 25-29.
- Parker, Jane. 2002. « Women's groups in British unions ». *British Journal of Industrial Relations*, 40 (1), 23-48.
- Parker, Jane. 2003. « We're on a road to somewhere: women's groups in unions ». *Industrial Relations Journal*, 34 (2), 164-184.
- Parker, Jane. 2006. « Towards Equality and Renewal: Women's Groups, Diversity and Democracy in British Unions ». *Economic and Industrial Democracy*, 27 (3), 425-462.
- Patton, Michael Quinn. 2014. *Qualitative Research and Evaluation Methods* États-Unis : Sage Publications Inc.
- Peetz, David et Georgina Murray. 2017. « The Persistence of Gender Gaps ». *Women, Labor Segmentation and Regulation: Varieties of Gender Gaps*. Dans D. Peetz & G. Murray (sous la direction de), US: Palgrave Macmillan, 235-255.
- Pelletier, Francine. 2015. *Second début : cendres et renaissance du féminisme*. Montréal: Atelier 10.
- Piore, Michael J. et Sean Safford. 2006. « Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory ». *Industrial Relations*, 45 (3).
- Pocock, Barbara. 1995. « Gender and Activism in Australian Unions ». *Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 377-400.
- Pocock, Barbara. 2011. « Rethinking Unionism in a Changing World of Work, Family and Community Life ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 66 (4), 562-584.
- Pocock, Barbara et Karen Brown. 2012. « Gendering Leadership in Australian Unions in the Process of Strategic Renewal: Instrumental, Transformative or Post-Heroic? ». *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*. Dans S. Ledwith & L. H. Hansen (sous la direction de), New York: Routledge, 27-46.
- QE, Le Québec économique. 2018. *Évolution du taux d'emploi des 15 ans et plus selon le sexe*, Québec. <<http://lequebececonomique.cirano.gc.ca/theme/marche-travail/emploi/graphique-evolution-taux-demploi-15-ans-plus-selon-sexe-quebec>> (Page consultée le 4 juin 2018).
- Reinharz, Shulamit. 1992. *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.
- Rippin, Ann. 2007. « Stitching up the leader: Empirically based reflections on leadership and gender ». *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 209.
- Roback, Léo. 2007. « Les travailleurs du Québec au XXe siècle ». *Travail et syndicalisme : origines, évolution et défis d'une action sociale*. Dans J. D. Thwaites (sous la direction de), Québec: Presses de l'Université Laval, 32-52.
- Robert, Camille et Louise Toupin. 2018. *Travail invisible. Portraits d'une lutte féministe inachevée*. Montréal: Les Éditions du remue-ménage.
- Roby, Pamela et Lynet Uttal. 1993. « Putting It All Together: The Dilemmas of Rank-and-File Union Leaders ». *Women and unions : Forging a partnership*. Dans D. S. Cobble (sous la direction de), Ithaca, NY: ILR Press, 363-377.
- Roy, Simon N. 2003. « L'étude de cas ». *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Dans B. Gauthier (sous la direction de), Québec: PUQ, 159-184.

- Rubery, Jill et Colette Fagan. 1995. « Comparative Industrial Relations Research : Towards Reversing the Gender Bias ». *British Journal of Industrial Relations*, 33 (2), 209-236.
- Saldaña, Johnny. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers* London: UK : Sage Publications Inc.
- Savoie-Zajc, Lorraine. (2003). L'entrevue semi-dirigée. In B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (pp. 293 à 316). Québec: PUQ.
- Sayce, Susan, Anne-Marie Greene et Peter Ackers. 2006. « Small is beautiful? The development of women's activism in a small union ». *Industrial Relations Journal*, 37 (4), 400-414.
- Schiavone, Michael. 2008. *Unions in Crisis : The Future of Organized Labor in America*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Scott, Joan. 2009. « Le genre: une catégorie d'analyse toujours utile? ». *Diogenes*, 225, 5-14.
- Shields, Carolyn M. 2010. « Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts ». *Educational Administration Quarterly*, 46 (4), 558-589.
- Shields, Carolyn M. 2011. « Transformative Leadership: An Introduction ». *Transformative leadership: A Reader*. Dans C. M. Shields (sous la direction de), New-York: Peter Lang, 1-17.
- Silvera, Rachel. 2006. « Vers une approche intégrée et transversale de l'égalité dans le syndicalisme? L'exemple de six pays européens ». *Recherches féministes*, 19 (1), 47-67.
- Silverman, David. 2006. *Interpretative Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications.
- Silverman, David. 2013. *Doing qualitative research: A practical handbook*. Los Angeles: Sage Publications.
- Sinclair, Amanda. 2005. *Doing Leadership Differently: Gender, Power and Sexuality in a Changing Business Culture*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Sinclair, Amanda. 2007. *Leadership for the disillusioned : moving beyond myths and heroes to leading that liberates*. Sydney: Allen and Unwin.
- Sinha, Maire. 2013. « Portrait des aidants familiaux, 2012 ». Mettre l'accent sur les Canadiens : résultats de l'Enquête sociale générale, produit n° 89-652 au catalogue de Statistique Canada.
- Stinson, Jane et Penni Richmond. 1993. « Women Working for Unions: Female Staff and the Politics of Transformation ». *Women Challenging Unions : Feminism, Democracy and Militancy*. Dans L. Briskin & P. McDermott (sous la direction de), Toronto: University of Toronto Press, 137-156.
- Surprenant, Marie-Ève. 2015. *Manuel de résistance féministe : pour mettre fin aux inégalités persistantes et contrer l'antiféminisme*. Montréal, Québec: Les Éditions du Remue-ménage : Table de concertation de Laval en condition féminine.
- Tabet, Paola. 1998. *La construction sociale de l'inégalité des sexes : des outils et des corps*. Paris et Montréal L'Harmattan.
- Tahon, Marie-Blanche. 2003. *Sociologie des rapports de sexe*. Ottawa: Presses de l'Université d'Ottawa.
- Tapia, Maite, Christian L. Ibsen et Thomas A. Kochan. 2015. « Mapping the frontier of theory in industrial relations: the contested role of worker representation ». *Socio-Economic Review*, 13 (1), 157-184.
- Toupin, Louise. 1997. « Les courants de pensée féministe ». *Qu'est que le féminisme ? Trousse d'information sur le féminisme québécois des vingt-cinq dernières années*. Dans L. Toupin (sous la direction de), Montréal: Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine/Relais-femmes (CDEACF), 3-26.
- Trebilcock, Anne. 1991. « Strategies for strengthening women's participation in trade union leadership ». *International Labour Review*, 130 (4), 407-426.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2002. « Les femmes sur le marché du travail au Québec et au Canada ». *Travail, genre et sociétés*, 2 (8), 193-211.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2003. « Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères ». *Nouvelles pratiques sociales*, 161, 76-93.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2015. *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2019. 4e éd. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Tremblay, Diane-Gabrielle et Marco Alberio. 2014. *Travail et société : une introduction à la sociologie du travail*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Turner, Lowell. 2004. « Why Revitalize? Labour's Urgent Mission in a Contested Global Economy ». *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Dans C. Frege & J. Kelly (sous la direction de), Oxford: Oxford University Press, 1-10.
- Twigg, Nicolas W., J. Bryan Fuller et Kim Hester. 2008. « Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors ». *Journal of Labor Research*, 29, 27-41.
- Van der Maren, Jean-Marie. 1996. « La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse? ». *Cahier de recherche HEC*, 96 (11), 11.
- Vignola, Arianne. 2014. *Industrialisation et transformation des destinées individuelles : les trajectoires féminines à Québec 1852-1911*, Mémoire, Sciences géographiques, Université Laval, Québec.
- Violette, Brigitte. 2008. « Plus qu'une participation à l'effort de guerre : Les travailleuses de l'arsenal ». *Cap-aux-Diamants*, 95, 10-15.
- Wajcman, Judy. 1998. *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Pennsylvania: Penn State University Press.
- Wajcman, Judy. 2000. « Feminism Facing Industrial Relations in Britain ». *British Journal of Industrial Relations*, 38 (2), 183-201.
- Watson, Diane. 1988. *Managers of discontent: trade union officers and industrial relations managers*. London: Routledge.
- White, Julie. 1993. *Sisters and Solidarity : Women in Unions in Canada*. Toronto : Thompson Educational.
- White, Julie. 2007. « Looking Back: A Brief History of Everything ». *Equity, Diversity and Canadian Labour*. Dans G. De Hunt & D. Rayside (sous la direction de), University of Toronto Press, 25-48.
- Williams, Joan C. (2004). The Maternal Wall. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/10/the-maternal-wall>
- Yanz, Lynda et David Smith. 1985. « Women at Work in Canada ». *Unions Sisters: Women in the Labour Movement*. Dans L. Briskin & L. Yanz (sous la direction de), Toronto: Women's Educational Press, 15-43.
- Yates, Charlotte. 1998. « Unity and Diversity: Challenges to an Expanding Canadian Autoworkers' Union ». *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 35 (1), 93-118.
- Yates, Charlotte. 2004. « Reorganizing Unions Rebuilding the Labour Movement by Organizing the Unorganized: Strategic Considerations ». *Studies in Political Economy*, 74, 171-179.
- Yates, Charlotte. 2005. « Segmented Labour, United Unions? How Unions in Canada Cope with Increased Diversity. ». *Transfer : European Review of Labour and Research*, 11, 617-628.
- Yates, Charlotte. 2010. « Comprendre le travail de soins, syndiquer les femmes : comment le cadrage d'un problème modèle une stratégie syndicale ». *La revue de l'IRES*, 65 (2), 133-151.
- Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.