** Épisode 5 : Préjugé « domestiques » et par rapport aux soins**

**INTRODUCTION**

**KW :**  C’est un plaisir de recevoir Sarah Kaplan comme invitée d’honneur pour l’épisode d’aujourd’hui. Mme Kaplan est la directrice de l’Institute for Gender and the Economy, professeure distinguée du genre et de l’économie, professeure de la gestion stratégique et titulaire d’une bourse du Lee-Chin Family Institute for Corporate Citizenship à la Rotman School of Management de l’Université de Toronto. Sarah est également coauteure de plusieurs livres à succès et elle conseille régulièrement des sociétés, des gouvernements et des organismes sur des politiques qui portent sur la diversité au sein des conseils d’administration, la prestation de soins, l’emploi, l’équité salariale, l’analyse comparative entre les sexes et sur d’autres sujets. Merci de vous joindre à notre série, et je suppose que je devrais vous appeler Mme Kaplan, et non Sarah. Désolée pour l’absence de formalité ici.

**SK :** Ah, eh bien, vous pouvez m’appeler Sarah. Je suis tellement ravie d’être ici.

**KW :** Merci beaucoup. Alors, nous savons, parce que nous travaillons dans cet espace, que le marché du travail est sexiste depuis ses débuts, c’est-à-dire qu’il n’a jamais démarré de façon égale pour les hommes et les femmes. Et qu’au début de la révolution industrielle, seulement certaines femmes, principalement des femmes célibataires, pouvaient intégrer le marché du travail et pouvaient seulement accomplir certaines tâches, au dire des hommes qui rédigeaient les lois et les politiques sur le travail. Alors, si vous pouvez remonter dans le temps ou vous faire une image d’une époque moderne, quels sont les effets de ce cloisonnement sur la dynamique du marché du travail moderne, sur notre façon de camper systématiquement les hommes et les femmes dans des rôles différents?

**SK :** Eh bien, c’est vrai. J’adore que vous ayez fait un retour dans l’histoire pour souligner que ces structures ont existé pendant de longues périodes de temps. Les gens pensent souvent que toutes les inégalités que nous observons sont le résultat des « choix populaires ». Et vous signalez que ce n’est pas le cas, que ces choix sont structurés par les tendances historiques, par les suppositions des gens. Je veux dire, même aussi récemment que dans les années 1970, plusieurs avis d’emplois dans les journaux avaient deux catégories différentes, les emplois pour les hommes et les emplois pour les femmes. Donc, nous avons eu cette supposition que les hommes et les femmes sont en quelque sorte prédisposés à des types d’emplois différents. Et que cela mène, même aujourd’hui malgré tous les efforts que nous avons accomplis, à la création d’une équité dans l’économie, cela mène aujourd’hui, même aujourd’hui, à un cloisonnement des gens dans des emplois différents au sein d’une organisation, dans des catégories d’emplois différentes ou des secteurs différents ou des emplois différents dans toutes les sphères de l’économie. Et cela mène à une grande partie de l’inégalité que nous observons en ce qui concerne les revenus gagnés et la capacité de prendre sa retraite sans vieillir dans la pauvreté. Alors, j’adore le fait que vous mettez en évidence ces dynamiques structurelles et sociales, si vous voulez, qui mènent aux résultats que nous constatons aujourd’hui.

**KW :** Merci de le mentionner. J’adore votre façon de l’encadrer en affirmant que le narratif dominant est le choix. Ah, eh bien, les personnes choisissent cette voie pour elles-mêmes, ou les femmes choisissent cette voie pour elles-mêmes. Mais nous savons que ce n’est pas vrai, qu’il y a même une structure genrée, nous l’avons observée dans les jeux jusque dans le choix d’une profession. Vous avez probablement entendu cette conversation sur les cinq secteurs dans lesquels les femmes sont traditionnellement campées ou les rôles qui sont étiquetés ou stéréotypés comme des emplois féminins, c’est-à-dire la prestation de soins, le travail des caissières, les services de nettoyage, les services des traiteuses et le travail de bureau. Mais il y a des recherches qui montrent maintenant que les femmes se dirigent dans des secteurs qui sont traditionnellement dominés, ou plutôt structurés, par les hommes, des secteurs comme les STIM et la finance. Et il y a un argument maintenant, et vous l’avez peut-être déjà entendu aussi, ce qui minimise peut-être la raison pour laquelle nous avons cette conversation, mais qui dit que le genre ne joue plus vraiment un rôle dominant sur le marché du travail, car nous voyons des femmes qui entrent dans les espaces des hommes. Et que nous sommes passées à la méritocratie Et je sais que vous vous êtes beaucoup attardée à la méritocratie. Alors, j’aimerais entendre votre point de vue et découvrir ce que vous avez appris sur la dynamique sexospécifique, le marché du travail et la méritocratie.

**SK :** Eh bien, il y a beaucoup de questions merveilleuses imbriquées dans cette description que vous venez d’offrir, et c’est vrai. J’entends des gens demander, probablement chaque jour, comme vous, pourquoi nous parlons encore du genre. Regardez, les femmes peuvent faire tout ce que les hommes font. Arrêtons d’en parler. C’est ennuyant et le problème est déjà réglé. Mais si le problème avait déjà été réglé, nous ne verrions pas que seulement 5 % des présidents-directeurs généraux des plus grandes entreprises sont des femmes. Nous ne verrions pas l’écart salarial perpétuel entre les hommes et les femmes. Nous ne verrions pas le fait que les femmes accomplissent beaucoup plus de tâches liées aux soins à la maison, qu’il s’agisse de s’occuper des enfants ou d’une personne âgée, que les hommes. Donc, si nous avons réglé le problème, théoriquement, nous ne verrions pas tous ces autres indicateurs d’inégalité. Et je devrais signaler que ces indicateurs d’inégalité, une fois que vous prenez en compte la race, l’indigénéité, l’ethnicité, l’incapacité et le statut d’immigrant, tous ces facteurs sont multipliés. Alors, je veux signaler que nous devrions réellement réfléchir à la question d’une manière intersectionnelle. Dans la foulée de cette conversation sur la méritocratie, la façon dont les gens expliquent souvent ces différences que je viens de décrire, le manque de femmes dans les rôles de direction, les écarts salariaux, eh bien, c’est la méritocratie. Si les femmes étaient qualifiées pour être des présidentes-directrices générales, nous verrions plus de présidentes-directrices générales. Si les femmes étaient qualifiées pour obtenir une promotion, elles auraient plus de promotions. Donc, en délaissant un peu les faits, la conviction que nous avons une méritocratie et que, par conséquent, toutes les inégalités que nous observons sont à cause d’une « qualité inférieure » pour les femmes ou d’autres groupes traditionnellement exclus, mais ça ne peut tout simplement pas être le cas. Et il y a eu tellement de recherches qui ont révélé que la méritocratie ne marche tout simplement pas en ce moment. Alors, on a fait des études sur des entrepreneurs, qui présentaient le même argumentaire pour la même entreprise en démarrage à des investisseurs dont la narration était parfois confiée à une femme et parfois à un homme. Et pour une raison ou pour une autre, la version narrée par un homme était perçue deux fois plus souvent comme un bon investissement. Nous avons vu des gens qui recevaient le même curriculum vitae. Un de ces C.V. portait le prénom de Julie dans le haut tandis qu’un autre portait le prénom de James dans le haut. Les qualifications étaient identiques. James était considéré deux fois plus souvent comme un candidat à retenir que Julie. Donc, les études nous apprennent, les unes après les autres, que la méritocratie ne fonctionne pas parce que les femmes et les autres groupes exclus ne sont pas réellement inclus, ne sont pas promus, ne sont pas embauchés, même s’ils possèdent des qualifications égales. Alors, ce que nous avons vraiment présentement c’est un système axé sur l’action positive pour les gens qui ont occupé traditionnellement des postes privilégiés, principalement des hommes blancs hétérosexuels. Et ils ne veulent, malgré tout, pas croire qu’ils ont eu des chances d’avancement inégales. Ils veulent croire que c’est grâce à leurs efforts, car dans les faits, les gens qui occupent des postes de haut niveau ont travaillé extrêmement fort. Mais ils ne tiennent pas compte du fait qu’il y a d’autres personnes qui travaillent aussi extrêmement fort mais qui sont confrontées à tous ces obstacles qui les empêchent d’avoir les mêmes possibilités pour se réaliser. Alors cette idée, qui est mainte fois utilisée – Je fais une analyse du compilateur qui explique la réglementation pour les femmes au sein des conseils que la Commission des valeurs mobilières de l’Ontario a en place – et les explications sont, eh bien, nous n’avons pas plus de femmes, car nous croyons en la méritocratie. C’est une excuse pratique, mais elle ne représente pas réellement ce qui se passe dans l’économie aujourd’hui.

**KW :** J’aime le fait que vous vous attaquez à ce problème, parce que je pense qu’il y a beaucoup de choses dans cet espace car, comme vous l’avez dit, c’est une excuse pratique qui est difficile à confronter si on n’a pas les données ou les recherches. Pas vrai? Vous l’avez vu maintes et maintes fois. Je pense que votre publication la plus récente est *The Corporation 360* ou *The 360 Corporation*. Je n’ai pas lu le titre, mais j’ai lu au sujet du titre et je suis très curieuse de savoir : Dans ce livre, abordez-vous cette conversation et offrez-vous des conseils aux dirigeants qui veulent relever ce défi? Ou si ce n’est pas abordé dans ce livre : Comment pourriez-vous expliquer ou suggérer aux dirigeants de procéder pour surmonter ce genre d’excuse pratique de la méritocratie?

**SK :** Eh bien, mon livre, *The 360 Corporation*, porte véritablement sur tous les intervenants qui entourent les sociétés, d’où les 360 degrés qui entourent les entreprises, et il explique comment il est de plus en plus impératif pour les dirigeants d’entreprise et les conseils d’administration de composer avec tous les intervenants. Un ensemble d’intervenants important, les femmes, évidemment, constitue la moitié de la population. Leurs employés potentiels, leurs clients potentiels et des choses comme ça. Et ce que j’aborde ici, et je pense que c’est un autre sujet brûlant comme la méritocratie, c’est la question de l’analyse de rentabilisation et comment plusieurs dirigeants d’entreprise vont insister là-dessus, ah, eh bien, si nous allons investir dans la diversité, je veux voir l’analyse de rentabilisation. Je veux voir l’analyse de rentabilisation pour avoir une plus grande diversité au sein de mon conseil ou une plus grande diversité dans mon équipe. Et l’analyse de rentabilisation peut vraiment être problématique de plusieurs façons. De un, pour les personnes visées par l’analyse de rentabilisation, que ce soit des femmes ou d’autres groupes sous-représentés, c’est un peu vexant dans une certaine mesure, pas vrai? Vous dites essentiellement que vous allez m’inclure seulement si ça améliore réellement votre rentabilité, même pas si ça ne change rien. Donc, vous mettez la barre beaucoup plus haute pour les gens qui sont traditionnellement inclus, au lieu de dire, regardez, c’est juste la bonne chose à faire. Alors de un, ça peut être très aliénant et ostracisant pour les personnes que vous tentez prétendument d’aider. Mais la deuxième chose, c’est que la recherche commence à laisser entendre, et même les recherches que je fais littéralement pendant que nous parlons, c’est que l’analyse de rentabilisation n’est pas si motivante que ça pour les gens. C’est comme, si vous voulez réellement provoquer un changement, le cas de la justice sociale, le cas de la morale est plus susceptible de faire déplacer l’aiguille en termes d’intervention que l’analyse de rentabilisation. Et pourtant, tout le monde pense, ah, il faut faire une analyse de rentabilisation pour motiver ça. Alors que dans les faits, elle entrave le progrès. Et je ne dis pas qu’il n’y a pas d’analyse de rentabilisation. Je pense qu’être plus inclusif signifie que vous allez obtenir une meilleure innovation, vous allez mieux servir vos collectivités, vous allez avoir moins de réflexions en groupe et de conversations sur le leadership. Il y a un million de façons pour faire une analyse de rentabilisation. Mais je pense que commencer par l’analyse de rentabilisation et dire que ça doit stimuler les profits signifie que vous n’allez pas vraiment pousser aussi fort que vous devriez pousser pour faire les types de changements transformationnels que vous devriez faire pour être plus inclusif. Alors, j’aborde effectivement cette question de l’analyse de rentabilisation qui nous empêche probablement de faire des progrès.

**KW :** Je suis tellement contente de vous avoir questionnée sur le livre et que vous ayez pu, par le fait même, soulever cette question. Nous nous débattons avez ça, nous aussi. Lorsque nous parlons de combler l’écart salarial entre les sexes, il y a un impératif moral, il y a un impératif social, il y a un impératif pour la justice sociale, il y a un impératif pour l’analyse de rentabilisation et on a parfois l’impression d’être sans cœur de parler seulement de l’analyse de rentabilisation. Mais nous changeons constamment les messages que nous communiquons à notre audience. Mais nous avons également entendu parler de la recherche et des discussions sur l’aspect démoralisant de ramener la question à une analyse de rentabilisation.

**SK :** Exact. Et si vous ne pouvez pas trouver l’analyse de rentabilisation pour une raison ou pour une autre, alors tous ce gens ne méritent pas d’être inclus.

**KW :** Non, exactement. Exactement. Alors, c’est vraiment formidable. C’est merveilleux, j’ai hâte de plonger dans le livre et de découvrir davantage ce que vous avez à dire sur le sujet. Je sais ce que *Gender and The Economy*, un autre livre qui a nécessité beaucoup de recherches et de production de connaissances, sous votre gouverne, a fait en élaborant un programme vraiment robuste en analyse sexospécifique. Pouvez-vous nous dire, pour les auditeurs qui ne le savent pas, ce qu’est l’analyse sexospécifique et comment les secteurs public et privé peuvent s’en servir pour dévoiler et aborder les préjugés sur le marché du travail ou les préjugés dans leurs organismes respectifs?

**SK :** Ouais, alors essentiellement, je dirige l’Institute for Gender and the Economy depuis six ou sept ans, et j’ai eu tellement de conversations, comme vous probablement, qui m’ont donné l’impression que nous ne faisons pas autant de progrès pour atteindre l’équité et l’égalité dans notre société que nous devrions. Et l’une des raisons, je pense, c’est parce qu’on met tellement l’accent sur l’aspect de la gestion des talents, sans examiner comment les perspectives inclusives peuvent réellement changer si on est dans le secteur public, changer les politiques et les programmes qu’on offre. Si on est dans le secteur privé, les produits et les services qu’on conçoit. Et il y a tellement de données probantes qui révèlent que les produits, les services et les programmes ne donnent pas des résultats égaux à l’heure actuelle. Et donc, je veux dire, regardez la sécurité des véhicules. Les femmes sont plus susceptibles à 74 % d’être blessées lors d’un accident de voiture car la sécurité des véhicules a été conçue avec des corps d’hommes en tête. Et ce n’est qu’un exemple. Ou regardez les services financiers où les produits et les façons de vendre les produits n’incluent pas les femmes dans la conversation financière, et c’est pourquoi il y a autant de femmes qui changent de conseiller financier lorsque leur conjoint décède, sans parler des banques qui ratent ces occasions. On peut donc trouver plein de façons pour concevoir ses produits et services plus inclusivement. Par conséquent, l’analyse sexospécifique consiste véritablement à faire une analyse intersectorielle fondée sur le genre de vos marchés et de vos produits et de vos programmes pour faire en sorte qu’ils soient aussi inclusifs que possible. Et à mon avis, en revenant au lien avec la gestion des talents, si vous établissez comme impératif que vous voulez que vos produits, vos services, vos programmes et vos politiques soient inclusifs, vous devrez avoir un bassin de talents diversifié dans votre organisation. Parce que vous ne pouvez pas faire du bon travail en créant des politiques et des services inclusifs pour les produits sans avoir effectivement une équipe inclusive pour le faire. Par conséquent, les équipes des ressources humaines ont probablement l’impression d’imposer la diversité à leurs gestionnaires depuis des années. Même si c’est la bonne chose à faire, et ce que je dis, c’est non, amenons les gestionnaires à s’intéresser à créer des produits, des politiques et des services inclusifs, et c’est à ce moment-là qu’ils courir après l’équipe des ressources humaines pour dire : Donnez-moi plus de talents diversifiés s’il vous plaît. Donc, j’essaie d’inverser la flèche pour nous permettre de voir que le talent diversifié est équitable et que c’est la bonne chose à faire, mais qu’il va aussi donner de meilleurs résultats pour votre organisation le moment venu de créer des offres plus inclusives. Alors, il faut essayer d’inverser le scénario de manière à ne pas pousser seulement sur l’aspect talent de l’équation, mais à pousser aussi sur notre façon de servir nos clients ou nos collectivités ou nos circonscriptions, qui font partie de l’équation. Alors, nous avons conçu un cours sur le sujet. Nous avons donné une conférence sur le sujet. Il y a beaucoup de choses à découvrir sur genderanalytics.org. Mais nous essayons vraiment de pousser ce narratif car nous pensons qu’il va vraiment aider à améliorer la façon de faire des organisations qui sont au service de notre société.

**KW :** Nous allons indiquer le lien vers cette ressource dans les notes de la présentation. Mais j’apprécie votre façon de la relier aux services qui sont fournis et aux façons de les fournir, ce qui, je pense, revient au premier commentaire que nous avons fait sur le choix. Le choix d’un véhicule qu’une femme fait, par exemple, si elle achète un véhicule, sera influencé par la conception. S’il est conçu pour un corps d’homme, il sera difficile de trouver une voiture qui fera l’affaire pour cette raison. Et je sais qu’en donnant ces exemples intangibles sur lesquels, selon moi, les dirigeants devraient se pencher, surtout les responsables des politiques, je sais que le gouvernement fédéral est fort sur l’analyse comparative entre les sexes et qu’il y a plusieurs municipalités qui ont commencé à intégrer l’analyse comparative entre les sexes à l’urbanisme et à l’aménagement urbain afin de réfléchir à la possibilité d’avoir des trottoirs assez larges pour deux poussettes ou une poussette et un fauteuil roulant. Ces questions que nous n’avons, justement, jamais posées parce que c’est conçu pour des hommes physiquement aptes. Alors je pense que c’est un programme merveilleux que mon équipe a suivi et ramené à la maison – ramené au bureau et probablement à la maison – tellement de ressources formidables. Je veux vous poser une question plus générale juste pour boucler la boucle, mais je sais que vous avez déjà affirmé que les entreprises devraient traiter le genre de manière égale, comme un défi d’innovation, et j’ai aimé ça quand j’ai lu sur le sujet. Alors, j’aimerais entendre, parlez-moi un peu plus de ce que vous voulez dire par traiter l’inégalité entre les sexes comme un défi d’innovation et comment cette approche contribue véritablement à combler les écarts entre les sexes.

**SK :** Eh bien, comme on dit, si on essaie toujours la même chose et qu’on s’attend à des résultats différents, on sait que ce ne sera pas un moyen efficace pour fonctionner. Et j’ai l’impression que c’est pareil quand nous parlons d’essayer de parvenir à l’égalité et à une plus grande inclusion pour les femmes; nous faisons la même chose depuis deux décennies. Ah, faisons de la formation sur la diversité et des choses comme ça. Et on est loin d’avoir fait les progrès que tout le monde espérait. C’est certain, après le mouvement de libération des femmes, nous avons fait beaucoup de progrès dans les années 1970 et 1980 et nous avons atteint un genre de plateau depuis les années 1990 et nous sommes coincées à la même place depuis longtemps. Et puis j’ai pensé au fait qu’il y a tellement d’organisations qui s’enorgueillissent de leurs capacités d’innover et de créer de nouveaux produits et services. Les nouveaux programmes, la créativité. Mais pour une raison ou pour une autre, ces talents innovateurs ou ces idées novatrices ne s’appliquent pas à réfléchir à l’égalité dans les organisations. Et si on voyait ça comme un défi d’innovation, on pourrait peut-être concevoir nos méthodes de travail différemment. On aurait cette immense possibilité après la Covid, que ce soit avec le retour au travail, le travail hybride et tout ça. On pourrait s’en servir comme une possibilité d’innovation fantastique et examiner comment on fonctionne réellement. On pourrait innover dans notre façon de penser à la conception des tâches. Il y a des millions de façons pour innover qu’on ne semble pas apporter à la table comme des possibilités. Alors, quand j’affirme qu’on devrait traiter l’égalité entre les sexes comme un défi d’innovation, je veux dire les deux choses dont nous venons de parler à propos de l’analyse sexospécifique, c’est-à-dire réfléchir à tous les moyens que vous pouvez prendre pour innover dans vos produits et services et dans vos programmes et politiques, mais vous demander aussi comment vous pouvez innover dans les façons de faire pour y arriver à l’intérieur des organisations et pour donner libre court à ce même talent innovateur pour concevoir de nouveaux produits, pour concevoir de nouvelles façons de travailler qui pourraient être plus inclusifs pour tout le monde. Et, en passant, ce ne sera pas seulement avantageux pour les femmes. Nous savons, qu’à l’heure actuelle, les hommes sont souvent contraints, par les attentes à l’égard de la masculinité, de se comporter d’une certaine façon pour être le travailleur idéal. Et si on innovait dans nos façons de travailler, on pourrait être plus inclusifs pour tout le monde. Alors, je veux dire qu’on doit aborder ce problème avec son talent innovateur et créatif au lieu de penser que si on fait juste une autre formation sur la diversité, on va régler le problème comme par magie.

**KW :** J’aime le fait que vous avez apporté la dimension des hommes, car nous passons tellement de temps dans cet espace à parler des femmes et de l’égalité entre les sexes. Ça revient toujours aux femmes, et nous laissons de côté ce que vous venez de dire, à savoir que l’identité masculine ou les structures masculines sont également construites comme celles des femmes, pas vrai? Comme, le marché du travail est structuré d’une manière qui campe les hommes dans certaines idées sur leurs façons de performer dans cet espace. Alors, je pense que le prochain morceau que nous devons aussi entamer c’est de reconnaître que l’égalité habilite tout le monde et qu’il y a aussi des hommes sur le marché du travail qui sentent des pressions et des inégalités seulement en raison des problèmes structurels. MmeKaplan, c’est toujours tellement intéressant d’échanger avec vous et d’apprendre de votre équipe et de vos perspectives. Merci mille fois de faire partie de l’uniformisation des règles du jeu.

**SK :** Ah, tout le plaisir est pour moi. Merci beaucoup.

**COMMENTAIRE DE FERMETURE**