

# Des femmes aux commandes – aussi dans le travail social !

Certaines femmes aimeraient occuper des postes de direction, mais ne parviennent pas à gravir les échelons. Certains hommes aimeraient travailler avec les bénéficiaires, mais sont promus.

Texte : Fabienne Friedli, MSc en travail social, collaboratrice scientifique auprès de la Haute école spécialisée bernoise, département travail social

L'article suivant est issu du travail de master de Fabienne Friedli, « Das Fehlen der Frauen. Eine geschlechterreflektierte, qualitative Untersuchung zu (berufs-)biografischen Erzählungen von Sozialdienst-Leitenden im Kanton Bern » (L'absence des femmes. Une recherche qualitative, orientée sur le genre, des récits biographiques [professionnels] des responsables des services sociaux dans le canton de Berne). Il peut être consulté gratuitement, en allemand, à l'adresse [www.soziothek.ch/das-fehlen-der-frauen](http://www.soziothek.ch/das-fehlen-der-frauen).



Pour approfondir la thématique, écoutez l'épisode 4 du podcast VoixSociales qui donne la parole à la directrice d'un service social et à l'autrice de ce texte, Fabienne Friedli, au sujet de la place des femmes aux postes de cadre dans les institutions du travail social (en allemand).



[avenirsocial.ch/publications/voixsociales](http://avenirsocial.ch/publications/voixsociales)

Le travail social est une discipline où les femmes sont majoritaires, mais généralement dirigée par les hommes. À titre d'exemple : dans le canton de Berne, il y a 66 services sociaux, dont 28 sont actuellement dirigés par des femmes<sup>1</sup>. Tous les autres postes, c'est-à-dire 38, sont occupés par des hommes. Ce qui donne un taux de 42 % de femmes dans les directions des services sociaux. Il se peut que cette valeur soit relativement élevée en comparaison nationale – il n'y a cependant pas de données sur la répartition entre les genres au sein des postes de direction des organisations sociales.

Bien qu'il y ait beaucoup plus de femmes que d'hommes qui suivent des études en travail social, après leur formation, les travailleurs sociaux trouvent plus souvent des postes de direction que les travailleuses sociales<sup>2</sup>. Par ailleurs, au niveau suisse, les femmes sont deux fois plus représentées dans le travail social que dans tous les autres domaines professionnels, avec un taux respectivement de 81 % contre 46 %<sup>3</sup>. Au vu de ces chiffres, les femmes sont donc sous-représentées dans les postes de direction du travail social.

Les raisons pour lesquelles les femmes et les hommes assument un poste de direction dans un service social sont étroitement liées aux expériences de discrimination fondée sur le genre vécues par le passé ou dans le présent. C'est paradoxal, dans la mesure où l'on peut supposer que les expériences de discrimination ont plutôt tendance à entraver la prise en charge de postes de direction. Mais le phénomène ne se limite pas à cela, le voici en détail :

## L'ascenseur de verre

La falaise de verre<sup>4</sup> et l'ascenseur de verre<sup>5</sup> sont deux phénomènes de discrimination fréquents dans le travail social. L'ascenseur de verre est courant au sein des professions où les femmes sont majoritaires. Pour les hommes

dans le travail social, leur genre joue le rôle d'un catalyseur de carrière. Ceux qui choisissent un métier dans un domaine où les femmes sont majoritaires sont accueillis avec sympathie, car un nombre plus élevé d'hommes suscite l'espoir que le statut de la profession pourrait s'élever. De plus, les hommes se retrouvent généralement concentrés aux fonctions qui leur reviennent d'après leur perception personnelle ou celle de leur entourage : les postes de direction. De ce point de vue, pour un homme, l'exercice du métier avec les bénéficiaires du travail social n'est qu'une position transitoire sur la voie qui le mènera à une position spécialisée, conforme à son genre. Ces attentes pour les carrières masculines discriminent certains hommes, car ceux-ci ne peuvent rester en contact direct avec les bénéficiaires, mais il s'agit en même temps aussi d'une reproduction de la discrimination des femmes dans une profession où elles sont majoritaires car, contrairement à leurs collègues masculins, elles n'arrivent que rarement aux postes de direction.

## La falaise de verre

Autre phénomène tout aussi méconnu, la falaise de verre se présente comme suit : les femmes sont appelées à assumer un poste de direction lorsqu'une branche traverse une période incertaine ou que l'organisation est en crise. Cela conduit les femmes qui arrivent aux commandes dans cette situation à échouer et à diriger le navire dans des conditions moins favorables que celles de la plupart de leurs prédécesseurs masculins. Et si l'organisation fait faillite, cela est rapidement et à tort imputé au genre plutôt qu'aux structures de l'organisation.

En raison des phénomènes de discrimination évoqués, il est important d'aborder le thème du genre en relation avec la direction. Car les attentes dont font l'objet les responsables ne sont pas neutres sur le plan du genre, mais corres-



pondent à l'image d'un collaborateur masculin employé à plein temps. Par exemple, les biographies linéaires et à plein temps sont préférées aux parcours de vie non linéaires et à temps partiel<sup>6</sup>. Cela conduit inéluctablement au traitement privilégié des biographies (typiquement) masculines et parallèlement à une dévalorisation des autres. Cette circonstance est toutefois dissimulée et contestée par une argumentation bureaucratique et rationnelle.

### Homosocialité

Par ailleurs, les hommes aux commandes dans le travail social ne remarquent souvent pas qu'ils sont entre hommes et qu'ils évoluent au sein de groupes homosociaux – bien qu'ils soient travailleurs sociaux, c.-à-d. qu'on pourrait supposer une certaine capacité d'(auto)réflexion

et que, en tant qu'hommes, ils constituent une minorité au sein du groupe professionnel. La différence de genre est avant tout projetée sur les femmes et elles en ont ainsi davantage conscience que les hommes – ce n'est donc pas un hasard si je m'intéresse à ce sujet en tant que femme.

Les phénomènes décrits sont observés en relation avec le genre et sont ainsi connus en tant que phénomènes de discrimination fondée sur le genre ou à l'égard des femmes. Le paradoxe, c'est que ces phénomènes nuisent manifestement aux bénéficiaires, au développement et aux services autant d'un point de vue économique pour les différentes organisations que d'un point de vue social – sans compter qu'ils sont illégitimes au regard de l'égalité et de la démocratie.

### Parité entre les genres

En tant que travailleur·euse·s sociaux·ales, nous devons parvenir à reconnaître, aborder et démanteler ensemble les traditions patriarcales et les discriminations qui y sont associées. Pour cela, il faut une enquête sur la répartition des genres dans les postes de direction au sein du travail social en Suisse et sur les actions et les décisions de carrière liées au genre. Il faut également le courage, au niveau d'AvenirSocial en tant qu'association professionnelle ainsi que de la part de la communauté scientifique, de dévoiler la dissimulation des discriminations au sein des organisations sociales.

Pour aller ensemble de l'avant et définir ensemble de nouvelles normes, il faut cependant qu'un groupe perde de son pouvoir – en l'occurrence le groupe qui détient le pouvoir jusqu'ici et qui définit ainsi les règles. Allons au bout du calcul mentionné plus haut : dans le canton de Berne, 58% des services sociaux sont dirigés par des hommes. Afin que la représentation des genres aux postes de direction soit équilibrée par rapport au pourcentage de l'ensemble de la profession, environ 38% des responsables actuels devraient remettre leur poste à une femme. Si la parité des genres était recherchée, seuls 8% des hommes devraient alors céder leur place. Contester le poste de ces hommes ou remettre en cause leur pouvoir est un passage fastidieux que nous devons cependant emprunter pour le bien de la profession. Nous souhaitons engager les dirigeant·e·s les plus qualifié·e·s plutôt que favoriser le premier homme de la liste en recourant aux habitudes ou à des préjugés inconscients. •

### Notes

- 1 Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration du canton de Berne. (2020). Liste des services sociaux communaux et régionaux. [www.gef.be.ch / Social / Publications / Aide sociale](http://www.gef.be.ch/Social/Publications/Aide%20sociale). État au 30.9.2020.
- 2 En 2016, 77% des titulaires d'un bachelor en travail social étaient des femmes, et elles étaient 78% au niveau du master. Bundesamt für Statistik. (2016). Abschlüsse der Fachhochschulen (FH) und der pädagogischen Hochschulen (PH) 2016: Basistabellen. [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch).
- 3 Frey, M., Braun, N. et Waeber, P. (2011). Fachkräftesituation im Sozialbereich, (éd. B, S, S.). [www.bss-basel.ch](http://www.bss-basel.ch).
- 4 Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2007). The Glass Cliff. Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32(2).
- 5 Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the «Female» Professions. *Social Problems*, 39(3).
- 6 Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4/1990/2.