

# **INNOVATIONS** et **CONTRAINTE**

**des pratiques**  
**ORGANISATIONNELLES**  
**féministes**



**rapport de recherche**  
par  
Nancy Guberman  
Danille Foulmer  
Jennifer Beeman  
Use Gervais  
Jocelyne Lamoureux

**Centre de formation populaire**

**Relais femmes**

# **INNOVATIONS ET CONTRAINTES DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES FÉMINISTES**

**Par:**

**Nancy Guberman  
Danielle Fournier  
Jennifer Beeman  
Lise Gervais  
Jocelyne Lamoureux**

**Janvier 1997  
Rapport de recherche**

**Révision linguistique**

Marie Letellier

**Traitement de texte et mise en page**

Catherine Anne Bisson

**Graphisme et page couverture**

France Clavette

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale du Québec

1<sup>er</sup> trimestre 1997

ISBN 2-920111-27-2

Ce document est disponible au :

Centre de formation populaire

3575, boul. St-Laurent, bureau 406

MONTRÉAL (Québec)

H2X2T7

Téléphone: 514-842-2548

Télécopie : 514-842-1417

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont tout d'abord à Lyne Kurtzman et Nathalie Gignac, du Service aux collectivités de PUQAM, car leurs efforts ont favorisé l'obtention de la subvention d'appuis financiers.

Nous tenons à souligner l'apport de Lucie Bélanger de Relais femmes et de Marie-Andrée Coutu du Centre de formation populaire, dont les conseils ont été précieux pour l'orientation et l'encadrement de la recherche.

Nous sommes également reconnaissants à Jean-François Aubin, Hélène Bohémier, Michelle Desfonds et Monique Provost pour leur lecture attentive à diverses étapes de la production du manuscrit. Leurs suggestions pertinentes ont grandement contribué à la clarté de nos propos.

Nous remercions aussi Marie Letellier qui, par un travail soigné de révision linguistique, a su peaufiner grandement ce texte, ainsi que Catherine Anne Bisson qui a assuré le traitement de texte et la mise en page et France Clavette qui s'est chargé de la touche finale.

Nos remerciements vont aussi au Services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, l'Institut canadien de recherche en études féministes - par un projet du Centre des femmes de Verdun -, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada - par son programme de subvention stratégique "les femmes et le changement" -, de même qu'au Centre de formation populaire et à Relais femmes qui ont financé différentes phases de cette recherche ou de sa publication.

Finalement, nous adressons notre profonde reconnaissance aux intervenantes et aux membres des trois lieux d'enquête qui ont bien voulu nous donner de leur temps et nous permettre d'entrer dans l'intimité de leurs pratiques quotidiennes pour nos observations-terrains. Nous espérons que ce document leur sera utile.

Cette publication est le fruit d'un travail qui a requis, à différents titres, autres que la recherche et la rédaction, la participation de plusieurs personnes. Nous les prions toutes de considérer ces remerciements comme personnels, dans l'éventualité qu'on ait omis de les nommer.

Les auteures.

# TABLE DES MATIÈRES

## PAGE

<b>1.</b>	<b>La culture organisationnelle et les groupes de femmes.....</b>	<b>1</b>
1.1	La culture organisationnelle et les groupes de femmes.....	1
1.2	Le spectre de la bureaucratisation.....	6
1.3	Les trois groupes québécois à fétude.....	8
	• Le CALACS.....	9
	• Le centre de femmes.....	10
	• La maison d'hébergement.....	10
<b>2.</b>	<b>Les structures formelles de prise de décision, les modes de gestion et la place des membres.....</b>	<b>13</b>
2.1	Les structures organisationnelles des trois groupes à l'étude.....	13
	• La place de l'équipe et du C.A.....	14
2.1.1	Les mécanismes antibureaucratiques.....	16
	- le pouvoir horizontal dans l'équipe.....	16
	- le fonctionnement par consensus.....	16
	Les statuts égalitaires et la rotation des tâches.....	17
	Les mécanismes d'intégration des nouvelles.....	17
	Les mécanismes pour contourner le travail gratuit des membres.....	18
	La circulation de l'information.....	19
	L'attribution de l'espace.....	19
	Les mécanismes de résolution de conflits.....	20
	Lier le rationnel et l'affectif.....	20
2.2	La place des membres.....	21
2.2.1	Mécanismes anti-bureaucratiques.....	21
	- les mécanismes d'accueil.....	21
	- la mise sur pied de lieux alternatifs du pouvoir.....	21
	- l'intégration par la formation et le militantisme.....	22
	- les conditions d'implication.....	22
	- la minimisation des règlements et procédures.....	23
2.2.2	Le rapport aux membres.....	24
	- les statuts des participantes.....	26
	- l'idée de processus et de cheminement.....	29
	- l'atmosphère et les rapports informels.....	32
	- des défis pour les trois groupes.....	34

2.3	Les effets pervers de Pinstitutionnalisation.....	35
	• Les statuts inégaux.....	35
	- parmi les employées.....	35
	- entre salariées et non-salariées.....	36
	- entre employées et membres.....	37
	• Des structures hybrides.....	39
	- une équipe collectiviste et un C.A. gestionnaire.....	39
	- l'équipe versus la collective.....	41
	• Le financement.....	41
	- la dépendance au financement.....	41
2.4	Conclusion.....	42
<b>3.</b>	<b>Le rapport au travail.....</b>	<b>45</b>
3.1	Le contrôle du processus de travail.....	45
	• Le pouvoir décisionnel.....	46
	• L'autonomie.....	49
	• L'humanisation des relations de travail.....	49
	• Le rôle central de l'équipe.....	51
	• La taille de l'équipe.....	54
3.2	L'égalitarisme.....	55
	• Un minimum de spécialisation.....	55
	• La rotation des tâches quotidiennes.....	56
	• L'égalité des conditions de travail.....	56
	• Le travail intellectuel et le travail manuel.....	57
3.3	Les effets pervers de la collectivisation.....	57
3.4	Conclusion.....	59
<b>4.</b>	<b>Les activités d'intervention politique.....</b>	<b>61</b>
4.1	Le rôle des regroupements.....	62
4.2	Et la régionalisation.....	64
<b>5.</b>	<b>En guise de conclusion.....</b>	<b>65</b>
	• Un creuset commun.....	67
	• Des défis importants, épineux et stimulants à la fois.....	68
	BIBLIOGRAPHIE.....	73

# **1. La culture organisationnelle et les groupes de femmes**



Ce document se veut une contribution à une compréhension de la spécificité des pratiques dans les groupes de femmes, et plus particulièrement de leurs pratiques organisationnelles, ainsi que des valeurs qui les sous-tendent. Il s'inscrit comme la première étape d'une étude plus approfondie que nous menons actuellement sur la culture organisationnelle des groupes de femmes au Québec. Cette recherche vise à: a) repérer et expliquer les éléments constituant la culture organisationnelle des groupes de femmes à la fois au niveau idéologique et au niveau des pratiques concrètes; b) identifier les conditions permettant l'actualisation des divers éléments de cette culture; c) rendre compte de la façon dont la culture organisationnelle influe sur la qualité des services offerts et sur la satisfaction au travail.

## **1.1 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LES GROUPES DE FEMMES**

Par culture organisationnelle, nous référons à la structure et au fonctionnement formel des organisations : division et partage du travail et statut des divers acteurs. Nous référons aussi à la place et aux rapports entre les personnes, à la répartition du pouvoir. Enfin, nous référons au système symbolique : valeurs, représentations, idéaux, croyances, sens (Smircich, 1983; Poupart et al. 1986). D'ailleurs, nous croyons que ces derniers éléments liés aux valeurs et aux rapports entre les personnes priment sur le fonctionnement formel de l'organisation et le façonnent. En parlant de culture organisationnelle, nous traiterons des relations et des conditions de travail et nous verrons comment la culture influence l'organisation du travail ou le mode de gestion des groupes. Nous nous intéresserons aussi à l'impact de la culture organisationnelle sur le rapport aux membres ou usagères concernant leur place dans l'organisation, ainsi que les pratiques d'intervention qui leur sont destinées. Au sein des groupes de femmes, la culture organisationnelle serait une dimension importante pour deux raisons principales : premièrement à cause du type particulier de relations entre les travailleuses et l'organisation, deuxièmement à cause du rapport des travailleuses aux membres ou usagères.

Il nous semble que la culture organisationnelle des groupes de femmes constitue une clé importante pour saisir le rapport au travail des employées, qu'elle donne un sens élevé à leur travail tout en leur permettant de s'identifier aux valeurs et au projet social de l'organisme pour lequel elles travaillent. Notre réflexion autour du concept de la culture organisationnelle vise à cerner sa spécificité et à examiner son applicabilité aux groupes de femmes ainsi qu'à partager des questions soulevées par cet exercice.

Si l'analyse des organismes communautaires, dont les groupes de femmes, a été peu abordée par le biais de la culture organisationnelle, ce thème a été d'un grand intérêt dans le milieu des entreprises. La crise du travail et la remise en cause des modèles traditionnels de gestion et d'organisation du travail expliquent en partie cet intérêt croissant que l'on porte maintenant au thème de la culture organisationnelle ou encore à ce que certains appellent la culture d'entreprise.

Le transfert des concepts de la culture organisationnelle d'entreprise à l'étude des groupes de femmes ne va pas de soi, ne serait-ce que parce que la plupart de ces groupes sont partie prenante du mouvement féministe et remettent ainsi en question plusieurs dimensions de la société dont les représentations dominantes (Riger, 1984). Aussi, plusieurs de ces groupes sont critiques des organisations fondées sur la hiérarchie et la bureaucratie. Centrés sur la transformation des rapports sociaux, les groupes veulent se soustraire aux modèles productivistes, s'organiser selon des modèles respectant l'échelle humaine où le pouvoir serait horizontal, décentré, circulaire et alternant (Lazure, 1987).

Selon certaines auteures, il y a une culture spécifique aux femmes qui constituerait un héritage prenant sa source dans la sphère domestique. Cette dernière comporte «des caractéristiques susceptibles d'induire des approches différentes à la gestion des organisations» (Harel Giasson, 1990; Ferguson, 1984). Le travail dans la sphère domestique n'est pas taylorisé: il tend plutôt à concilier le rationnel et l'affectif, l'efficacité dans les tâches et le bien-être des individus. Les relations interpersonnelles sont directes et personnalisées. La sphère domestique est «un lieu où s'expérimentent des formes de solidarité féminine. Le pouvoir des mères est fondé principalement sur la gouverne des activités de tous les jours et sur la persuasion» (Harel Giasson, *ibid.*). La culture des femmes se caractériserait donc par des valeurs spécifiques concernant le pouvoir, la compétition, la réussite et l'engagement en rapport avec l'organisation (Jaggar, 1983).



Selon des études sur des groupes féministes nord-américains, cette culture des femmes se traduit dans des conceptions particulières de l'organisation, qui pourraient suggérer l'existence de cultures organisationnelles féministes. Mais il n'y a pas de consensus sur les qualités essentielles qui définiraient une organisation féministe. (Riger, 1984). Par exemple, les féministes libérales du mouvement américain ne voient pas la hiérarchie et la bureaucratie comme étant anti-féministes, tandis que des féministes radicales ou lesbiennes, par exemple, sont très sensibles à ces aspects. Par ailleurs, on considère généralement que la culture organisationnelle féministe consiste minimalement dans l'humanisation et la démocratisation des organisations de même que dans la création de structures non-hiérarchiques, visant l'égalité (Acker, 1990; Martin, 1990). De plus, dans le sillage de d'autres mouvements sociaux, les organisations féministes se donnent la responsabilité d'assurer une voix et une place aux opprimées et de permettre d'enclencher le processus d'appropriation du pouvoir «empowerment». L'organisation féministe «feminist organizing» utilise des tactiques telles le développement d'un nouveau langage, la non mixité, le travail bénévole même s'il y a des salariées, le leadership partagé et les décisions par consensus (Schwarz-Shéa et Burrington, 1990).

Certains auteurs (Dumais et Côté, 1990; Godbout, 1990; Lamoureux, 1991), en référence aux organismes communautaires, dont les groupes de femmes, établissent un rapport entre la satisfaction au travail des intervenantes et la culture propre de ces organismes. Le contrôle collectif sur l'organisation du travail, un travail qui est davantage un style de vie qu'un emploi, la place accordée à la mobilisation de l'autonomie et de la créativité des travailleuses, l'intérêt du travail qui prime sur le salaire, sont autant de dimensions augmentant la satisfaction au travail. En termes d'intervention, «la proximité entre le producteur et l'utilisateur» de même que la continuité entre l'organisme et le milieu sont aussi des caractéristiques culturelles des organismes communautaires (Godbout, 1990). On se réclame d'une approche holistique et de pratiques uniques de par la qualité d'écoute, du support et de la mobilisation des membres afin qu'ils se réapproprient leur capacité d'autodétermination (Lamoureux, 1988).

Dans certains groupes de femmes au Québec, la «collective» est le mode d'organisation mis en place (Anadôn et al., 1991). Elle exige une grande participation des membres et les employées y ont une place centrale. La vie privée des femmes et leurs émotions sont partie prenante de la vie de l'organisation. Les valeurs fondatrices sont l'égalité, la sororité, l'intimité et le partage des tâches. (Anadôn, ibid., Pennel, 1990; Landry, 1990). Le fonctionnement en «collective» peut générer un sentiment d'appartenance et un

esprit communautaire. Le niveau d'engagement est élevé car les membres recherchent non seulement un lieu de travail ou un instrument de changement social mais aussi une expérience de solidarité entre femmes (Riger, 1984). Mais la recherche du bien commun peut masquer les différences réelles et empêcher la confrontation sur la base des différences (Schwarz-Shea et Burrington, 1990).

En somme, la culture organisationnelle féministe serait fondée à la fois sur des valeurs qui s'apparentent à la culture «domestique» des femmes et sur un projet de transformation personnelle et sociale au niveau même de la structure et du fonctionnement de l'organisation. Par ailleurs, l'organisation alternative, même lorsqu'elle cherche à innover, n'est pas exempte pour autant des contradictions générées par l'interpénétration de l'innovation et de la tradition (Moss Kanter et Zurcher, 1973). Nous ajouterons aussi des contraintes liées à l'interpénétration de développement endogène et de pressions exogènes institutionnelles.

Aujourd'hui la culture organisationnelle des groupes de femmes pourrait être en danger à cause de la précarité du financement des contrats de sous-traitance venant de l'État et du processus d'institutionnalisation qui risquent de transformer l'orientation des groupes et les conditions de travail et de participation qu'on y retrouve (Couillard, 1991; Lamoureux, 1990). Le financement de l'État rend les groupes potentiellement vulnérables aux contrôles et aux pressions de la programmation étatique: adoption de stratégies technocratiques de développement social et emprunt à des modèles de gestion à l'entreprise privée (Couillard, 1991; Lamoureux, 1991). La précarité et la mobilité caractérisant l'emploi d'une grande partie des employées (Favreau, 1989) et le recours aux services de professionnelles qu'exige la complexité croissante des dossiers, menaceraient également la culture. Aussi, le recours aux programmes d'employabilité et la stagnation de l'emploi créent une situation où certaines employées se retrouvent dans les groupes non par choix ou par engagement social mais bien par nécessité. Enfin, le nombre croissant de salariés peut avoir des incidences négatives sur l'implication des bénévoles et constituer ainsi une menace d'autant plus forte à la culture de l'organisme que ce dernier n'a pas de structures adéquates d'encadrement (Lamoureux, 1990).

À l'intérieur des groupes de femmes, de nouvelles configurations dans les modes de gestion et d'organisation sont perceptibles depuis quelques années alors que se multiplient les formes mixtes de pratiques d'un social qui redécouvre l'économique, le politique et l'étatique. Donc, il ne s'agit pas ici de

parler que de «menaces» à la culture organisationnelle de ces groupes mais bien de nouvelles exigences et de mutations. Hamel (1991) insiste, entre autres, sur la redécouverte par les organismes communautaires et les groupes de femmes de la complexité de l'action collective et d'un rapport différent au politique. Il s'agira alors de documenter les retombées de cette conjoncture paradoxale. De plus, à travers leurs diverses pratiques auprès des femmes, les groupes de femmes sont devenus de véritables laboratoires d'expérimentation de nouvelles valeurs et pratiques découlant de l'idéologie féministe et façonnant leur culture organisationnelle.

Nous débutons ce texte avec une présentation des débats qui se mènent actuellement dans le mouvement des femmes nord-américain quant aux structures et aux pratiques qui devraient exister, qui ont existé ou qui existent dans les organismes de femmes, en d'autres mots sur les différentes conceptions de la culture organisationnelle traversant les groupes de femmes. Ces débats donnent un certain cadre à l'intérieur duquel nous pouvons situer nos résultats. Ces résultats viennent de l'étude de trois groupes de femmes: un centre de femmes, une maison d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale et un centre de lutte contre les agressions à caractère sexuel. À partir d'une analyse documentaire, de l'observation participante et d'une entrevue avec l'équipe de travail dans chaque groupe, nous avons tenté d'analyser les discours et les pratiques pour faire émerger les éléments qui pourraient constituer une ou des cultures organisationnelles des groupes de femmes. Après avoir présenté les débats répertoriés dans la littérature, nous présentons les trois groupes à l'étude, puis notre analyse des éléments de leur culture organisationnelle. Notre analyse se divise en trois parties: les structures et modes de gestion, le rapport au travail et les activités d'intervention. Dans notre conclusion, nous posons un certain nombre de questions et de réflexions soulevées par notre démarche.

## 1.2 LE SPECTRE DE LA BUREAUCRATISATION

Dans les écrits sur les organismes appartenant aux mouvements sociaux, on constate à la fois au niveau théorique et dans les études empiriques, qu'avec le temps, ces organismes se formalisent ou selon certaines, se bureaucratisent, transformant ainsi leur culture organisationnelle, tant au niveau de la structure et du fonctionnement qu'au niveau des valeurs qui les sous-tendent. La bureaucratisation réfère au développement d'une hiérarchie, d'une division du travail complexe et rationnelle avec des tâches et responsabilités fixes et la supervision par des supérieurs, des règlements universels, d'un système complexe de maintien de dossiers écrits basés sur des procédures scientifiques qui standardisent les communications et augmentent le contrôle, d'un recrutement objectif basé sur des critères impersonnels de qualifications techniques et des procédures standardisées de gestion (Ferguson, 1984; Hall, 1963). Le terme formalisation, quant à lui, renvoie à des modifications qui vont dans le sens du développement d'une structure plus hiérarchique, d'une modification dans la ligne du pouvoir et de la spécialisation et la professionnalisation au niveau du travail, sans pour autant situer les organismes comme étant des structures bureaucratiques.

Si au départ ces organismes pouvaient être organisés en structures collectives sans hiérarchie ou division du travail, leur développement interne (augmentation des membres, des programmes, des permanents, complexification des problèmes touchés, engagement d'intervenants scolarisés) et leur dépendance croissante de l'État et d'autres bailleurs de fonds ont introduit des changements certains.

Les auteures féministes sont divisées sur leur appréciation d'un tel développement. Plusieurs (Rothschild-Witt, 1979; Ahrens, 1980), et notamment des analystes du mouvement des femmes québécois (Lamoureux, 1990; Couillard, 1994; Tardy, 1995) déplorent la bureaucratisation des groupes de femmes et leur transformation de groupes politico-militants en groupes de services et en «agences gouvernementales de la condition féminine». Selon ces dernières auteures, ce changement aurait amené:

- un glissement du militantisme vers l'emploi dans une «job»;
- une réduction du rapport aux membres de relation d'aide;
- une professionnalisation et une spécialisation du travail;
- une hiérarchisation et la concentration de l'autorité chez certaines «star System»;

- un glissement de l'identification au mouvement féministe à une identification au mouvement communautaire «nous sommes des groupes communautaires nous spécialisant dans le travail avec les femmes»).

Ainsi, ce changement aurait profondément modifié leur culture organisationnelle.

Ces auteures se situent par rapport à un idéal-type d'organisation alternative qui aurait existé dans le passé et qui serait resté fidèle aux valeurs et aux principes féministes. Selon elles, l'écart entre le discours (valeurs et principes féministes de démocratie participative - consultation, concertation, consensus; structures souples et ouvertes; minimum de délégation du pouvoir; intervention visant «l'empowerment», primauté des rapports interpersonnels, etc.) et la pratique serait un indicateur de la plus ou moins grande articulation féministe du groupe.

D'autres auteures (Martin, 1990; Staggenborg, 1988; Simon, 1982) défendent un point de vue voulant que la formalisation des organismes soit positive parce que cela assurerait la stabilité, la continuité et les ressources nécessaires pour lutter pour des changements. De plus, cela permettrait aux permanentes de résister à la cooptation - la tentation d'aller travailler dans le réseau public avec des meilleurs salaires, par exemple - parce qu'elles trouvent des récompenses matérielles, symboliques et émotives dans leur groupe. De plus, la formalisation élimine la tyrannie de l'absence de structures, c'est-à-dire, l'existence, à l'intérieur du groupe d'un manque de structure hiérarchique, malgré l'existence d'une autorité informelle qui n'est pas redevable à personne et qui est difficilement critiquable parce que non-transparente.

Finalement quelques chercheuses (Metzendorf, 1990; Rodriguez, 1988) ont mené des études empiriques pour analyser les changements survenus avec le temps dans des groupes de femmes. Elles constatent que malgré une formalisation certaine, mais à des degrés divers, ces groupes restent féministes et alternatifs à cause de leur adhésion aux valeurs et principes féministes et de leurs efforts pour opérationnaliser le féminisme à travers de nombreux mécanismes mis en place pour contrer les effets les plus négatifs de la bureaucratisation.

Bien sûr, il n'existe pas de groupe purement bureaucratique ou purement alternatif. Mais pour se référer à ces deux idéaux-types, Rothschild-Witt propose les caractéristiques suivantes au niveau de la construction théorique. Dans une organisation bureaucratique «pure» il y a une division du travail très poussée

avec une dichotomie entre le travail manuel et le travail intellectuel. La maximalisation de la spécialisation des rôles et des fonctions mène à la création d'experts-spécialistes. L'autorité appartient à des individus en raison de leur statut ou de leur expertise et la structure est hiérarchique. Il y a une formalisation de règlements universels et le comportement organisationnel est soumis à un contrôle social à travers la supervision, les règlements et les sanctions. L'emploi constitue une carrière et les motifs pour travailler dans l'organisation sont principalement pécuniaires.

À l'opposé, une organisation alternative «pure» est caractérisée par une division du travail minimale et des rôles holistiques. On tente de démystifier l'expertise. L'autorité réside dans la collective et est rarement déléguée à des individus. Il y a un minimum de règlements et les décisions sont prises de façon ad hoc et selon la situation. Le contrôle social s'exerce à travers les valeurs morales partagées et l'engagement d'un personnel homogène. Il n'y a pas de hiérarchie, ce qui rend l'idée d'un avancement dans sa carrière caduque. Finalement, l'incitation d'y travailler vient principalement des valeurs d'entraide et de solidarité et secondairement de récompenses matériels.

### **1.3 LES TROIS GROUPES QUÉBÉCOIS À L'ÉTUDE**

Il est à noter que la recherche s'est faite à une période précise dans la vie des trois groupes étudiés (1993-94) et que certains des éléments observés à ce moment ont été modifiés depuis. Aussi, ces groupes ont certaines caractéristiques qui les distinguent d'autres groupes du mouvement des femmes : cela nous met en garde contre toute généralisation abusive de nos résultats. Il s'agit de trois groupes appartenant à des regroupements pivots du mouvement des femmes, soit l'IR des centres de femmes du Québec, le Regroupement provincial des maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence et le Regroupement québécois des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS). De plus, les trois groupes existaient depuis plus de six ans au moment de l'étude et plusieurs des permanentes étaient des fondatrices de leur organisme. L'âge moyen des intervenantes était de trente-cinq ans et la majorité avait complété des études universitaires. Il s'agit donc de groupes très ancrés dans le mouvement des femmes et dont les équipes de travail sont composées de militantes féministes expérimentées.

Sans avoir fait une étude longitudinale pour mesurer les changements survenus dans la structure et fonctionnement des trois groupes depuis leur création, on peut affirmer qu'avec le temps, les trois se sont formalisés à des degrés différents. Nous présentons dans cette section, un certain nombre d'informations

sur la structure et le fonctionnement de chacun des groupes avant de passer à l'analyse des éléments faisant partie de leur culture organisationnelle.

- **Le CALACS**

Le centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS) est principalement un groupe de services offrant l'intervention individuelle et de groupe et l'intervention de crise auprès de femmes ayant été agressées sexuellement. Il fait aussi un travail de sensibilisation et d'éducation. Le centre fait partie du regroupement des CALACS, ainsi que de plusieurs tables de concertation locales ou thématiques (par exemple, la sécurité des femmes). Le CALACS fonctionne avec une certaine forme de collective, c'est-à-dire, une instance composée de «militantes»<sup>1</sup> salariées et non-salariées. Cette collective est définie comme suit: «l'instance administrative de la corporation, c'est-à-dire, un conseil d'administration avec un fonctionnement en collective... La collective pose tous les actes autres que ceux réservés à l'assemblée générale.» (*Règlements généraux, janvier 1993*). Par ailleurs, la collective est élue en assemblée générale et donc se situe, en partie, dans le courant de démocratie représentative. Ça veut dire qu'il n'y a pas de participation directe de tous les membres dans les structures de prise de décision, mais une certaine délégation du pouvoir.

Au niveau de la structure de prise de décision, il faut aussi parler de l'équipe de travail formée des travailleuses et des stagiaires, à l'occasion. Mais, ni la place de l'équipe de travail, ni son mandat ou son pouvoir ne sont définis officiellement dans les documents et elle n'a pas d'existence dans les statuts et règlements du groupe. Au moment de notre étude, l'équipe était formée de trois permanentes, deux membres engagées grâce à des PDE (programme de développement de l'emploi) et une stagiaire en travail social. Malgré l'absence d'écrits sur l'équipe, cette dernière joue un rôle important, voire prépondérant, dans le fonctionnement quotidien et la gestion du centre et à l'intérieur de la collective.

Le CALACS a différents statuts au niveau de ses membres et des femmes utilisant ses services. Il y a d'abord, comme nous l'avons indiqué, les permanentes et les membres ayant un statut de «militantes». Seules ces

<sup>1</sup> Selon les statuts et règlements du groupe, le terme «militante» réfère à toute femme de dix-huit ans et plus qui adhère à la base d'unité, qui a été formée à l'orientation et l'intervention mises de l'avant par le groupe et qui assure un minimum de vingt heures de travail militant (donc non-rémunéré) pour le groupe par année. Pour plus de clarté et pour permettre des comparaisons avec les autres groupes, nous allons employer les termes «travailleuses», «intervenantes» ou «permanentes» au lieu de militantes salariées. et «membres» au lieu de «militantes»

membres-militantes ont droit de vote à l'assemblée générale et droit de se faire élire à la collective. Au moment de l'enquête, on nous a parlé de vingt «militantes» actives dans des comités et dans l'intervention. Selon les statuts et règlements, il doit y avoir six militantes non-travailleuses dans la collective, mais lors de nos observations, on n'a jamais vu plus de deux y assister en plus des membres de l'équipe. Il existe aussi un statut de «membre collaboratrice». Ce sont des femmes sans droit de vote à l'assemblée générale ni droit de participation à la collective mais qui offrent au moins cinq heures de travail non-rémunéré par année au groupe. Finalement, il y a des usagères des services qui n'ont aucune place dans la structure formelle de prise de décision, mais qui à la fin de leur suivi en intervention peuvent devenir collaboratrices ou militantes.

- **Le centre de femmes**

Le centre de femmes est un groupe axé principalement sur l'éducation populaire avec des volets secondaires en services directs et en action collective. Le centre fait partie de l'IR des centres de femmes, ainsi que de plusieurs tables de concertation. Le centre a une structure qui combine la cogestion entre le C.A. et l'équipe de travail avec la démocratie représentative - l'assemblée générale est l'instance souveraine et elle élit le C.A.. Ce dernier est formé de six membres et d'une représentante de l'équipe de travail. Toute femme ayant acheté sa carte de membre est considérée comme membre. Si l'A.G. définit, du moins selon les règlements, les grandes orientations du centre, ce sont le C.A. et l'équipe de travail qui détiennent le pouvoir formel dans l'organisme; l'équipe de travail ayant une place prépondérante dans la véritable gestion de l'organisme. De plus, les représentantes au C.A. sont pour la plupart des anciennes travailleuses du centre ou des permanentes d'autres groupes communautaires. On considère que les participantes aux activités du centre détiennent un certain pouvoir dans des lieux alternatifs à la structure formelle, tels des comités. Au moment de nos observations, l'équipe de travail était formée de cinq femmes.

- **La maison d'hébergement**

La maison d'hébergement est un groupe de services directs offrant gîte et pension 24 heures sur 24, 365 jours par année, ainsi que des services d'intervention, d'accompagnement et de suivi post-hébergement. Tout comme les autres groupes, elle fait partie du son Regroupement, ainsi que des tables de concertation locales. Sa structure de fonctionnement combine une certaine forme de cogestion de la part du C.A. et de l'équipe de travail avec une gestion



plus traditionnelle où le C.A. assume un rôle de gestionnaire unique et les membres de l'équipe de travail sont vues comme des employées. On peut parler de cogestion dans le sens où il semble y avoir un certain partage de pouvoir autour de champs spécifiques. Le C.A. détient le pouvoir sur la gestion administrative et financière tandis que l'équipe de travail exerce son pouvoir sur le terrain de l'orientation et de l'intervention, ainsi que dans le fonctionnement quotidien de la maison.

La composition du C.A. est de onze personnes dont une représentante des ex-résidentes, une représentante des bénévoles, et deux membres de l'équipe de travail. Les sept autres membres sont des femmes d'affaires ou des femmes professionnelles. Il y a un exécutif formé des officières. Toute personne ou organisme qui partage les buts de la corporation et qui paye sa cotisation peut être membre, assister et voter lors de l'A.G., et être élu au C.A.. L'équipe de travail, quant à elle, est définie dans les documents de la maison comme étant composée des huit permanentes, des employées occasionnelles ou contractuelles, des stagiaires et des bénévoles. Par ailleurs, lors de nos observations, nous avons constaté un écart entre l'écrit et la pratique. En effet, les réunions d'équipe ne regroupent que les permanentes régulières, excluant les contractuelles de fin de semaine et de nuit, les femmes des programmes d'employabilité, les bénévoles et les stagiaires.

Par ailleurs, il existe d'autres formes de réunions que nous avons observées. D'abord il y a des réunions de supervision où les cinq travailleuses faisant de l'intervention (excluant la coordinatrice, la responsable de la gestion financière et celle assurant les suivis post-hébergement) discutent et évaluent les intervenantes à statut précaire. Ces réunions sont suivies par des réunions d'intervention lors desquelles les cinq permanentes offrent un encadrement aux femmes des programmes d'employabilité et aux stagiaires. Il y a aussi des réunions pour les bénévoles. À notre connaissance, les contractuelles n'assistent à aucune de ces réunions.

Les femmes qui bénéficient de l'hébergement et des autres services n'ont pas de place dans la structure formelle de gestion. Les résidentes et ex-résidentes ne sont pas nécessairement membres du groupe, malgré que les ex-résidentes aient une place réservée au C.A..

Regardons maintenant plus spécifiquement la structure formelle de ces groupes.



## 2. Les structures formelles de prise de décision, les modes de gestion et la place des membres



### 2.1 LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DES TROIS GROUPES À L'ÉTUDE

Rothschild-Witt avance qu'il y a un continuum de formes organisationnelles sur lequel elle propose quatre points de repère : la démocratie collectiviste ou démocratie directe, la démocratie représentative, la bureaucratie horizontale et la bureaucratie hiérarchique. Bien sûr, ces formes représentent des idéaux-types, car en pratique les organisations sont des hybrides. La démocratie collective représente une forme organisationnelle où l'autorité est dans les mains d'une collective composée de chaque membre du groupe. La forme de la démocratie représentative confie aussi l'autorité à une collective mais les membres de cette collective sont élus ou délégués pour représenter les membres. La bureaucratie hiérarchique est une forme organisationnelle où il y a une nette division entre exécutants et décideurs et où les employés, les membres et les usagers ont peu de voix dans les décisions, l'autorité étant dans des mains d'individus qui sont soit élus ou reconnus. Finalement, la bureaucratie horizontale retient plusieurs des caractéristiques de la bureaucratie hiérarchique mais elle est moins hiérarchique que cette dernière (Rothschild-Witt, 1979).

Nous considérons, sur la base de leur organisation formelle, telle que décrite dans leurs documents, que les trois groupes à l'étude ont mis en place des structures qui les situent clairement du côté démocratique du continuum, quoiqu'aucun n'ait une structure purement collectiviste. Cette dernière existe dans les organismes où les membres ou les employés contrôlent collectivement l'organisation et décident de ses orientations et de ses politiques ensemble, sans un conseil d'administration représentant les membres. En effet, les trois groupes ont plutôt des structures plus typiques de la démocratie représentative. Sur papier, du moins, l'A.G. des membres est l'instance suprême de prise de décision des grandes orientations. Les membres élisent leurs représentantes qui siègent au C.A.. Les réunions du C.A. sont ouvertes aux membres. La structure du CALACS se distingue par deux aspects: la définition du membre

qui exclut les usagères des services et le fait que toutes les travailleuses siègent à la collective. En ce qui concerne la maison d'hébergement, son C.A. a des places réservées, une pour une ex-résidente, une pour une bénévole et deux pour des travailleuses, tandis que le centre de femmes ne réserve qu'une place pour une travailleuse.

À la fin de ce chapitre nous reviendrons sur notre classification des trois groupes à la lumière des données présentées.

Notons, que dans cette section, nous ne parlons ici que de la structure formelle de prise de décision et de gestion et que les lieux de prise de décision et de pouvoir ne peuvent pas être réduits à ces seules structures, comme nous le verrons plus loin.

- **La place de l'équipe et du C.A.**

Malgré l'organigramme formel, il est clair que les trois équipes de travail jouent un rôle majeur dans le développement des orientations et des politiques des groupes et dans l'opérationnalisation au jour le jour de ces orientations et politiques. Mais la place de l'équipe varie d'un groupe à l'autre. Dans deux des groupes, on peut parler d'une forme de cogestion équipe de travail-C.A. à l'intérieur de laquelle l'équipe joue un rôle central.

Au CALACS, même si l'équipe de travail n'a pas d'existence formelle dans les statuts et règlements et même si la collective doit normalement être composée d'une majorité de membres non-salariées, nous avons observé des réunions de la collective où la majorité des participantes étaient des salariées de l'équipe. De plus, à quelques occasions, nous avons observé des discussions autour de sujets controversés, avec les permanentes salariées défendant une position et les membres en défendant une autre. Dans les deux situations observées, le consensus s'est fait autour de la position défendue par les salariées. Aussi, il semble y avoir peu de différenciation entre la nature des décisions prises lors des réunions d'équipe et lors des réunions de la collective.

Au centre de femmes, le C.A. est vu comme un groupe-ressource pour l'équipe plus que comme le porte-parole ou le représentant des membres. D'ailleurs, il y a peu de femmes qui participent aux activités du centre et qui siègent au C.A.. Aux réunions du C.A., la représentante de l'équipe joue un rôle prépondérant. C'est elle qui prépare les réunions et, étant la détentrice de beaucoup d'informations, elle est souvent plus en mesure de les traiter.

À ta maison d'hébergement, il y a eu une division historique dans les pouvoirs. L'équipe a confié au C.A. la responsabilité de la recherche de fonds et de la gestion financière. À cet égard, elle est allée chercher des femmes d'affaires et des femmes professionnelles capables d'assumer ces tâches pour siéger au C.A.. Actuellement il existe beaucoup de tension entre l'équipe et le C.A., cette dernière instance étant animée plus par une culture d'entreprise où la rationalité économique et l'efficacité fonctionnelle semblent primer sur la mission sociale et l'humanisation des rapports de travail que par une culture communautaire. De plus, les membres du C.A., se voyant dans un rôle d'employeur, tentent d'élargir leur mandat pour faire primer leur vision sur d'autres aspects du fonctionnement de la maison, comme l'échelle de salaires, qu'ils ne veulent plus égalitaire. Malgré tout, comme pour le CALACS et le centre de femmes, c'est l'équipe qui dans le quotidien et sans supervision ou encadrement de la part du C.A., doit opérationnaliser les orientations dans l'intervention, les activités et les prises de position.

Nous sommes donc devant trois structures organisationnelles et trois modes de gestion particuliers, chacun représentant un certain degré de formalisation et de bureaucratisation. Qu'est-ce qui émerge de ces trois structures comme faisant partie d'une culture organisationnelle féministe, les trois groupes se réclamant d'une orientation féministe et d'une appartenance au mouvement féministe?

Noelie Maria Rodriguez (1988), une chercheuse américaine, a étudié le mode de gestion et la structure organisationnelle d'une maison d'hébergement à Hawaii. Elle avance que ce groupe a développé une structure organisationnelle antibureaucratique, c'est-à-dire une structure qui n'est ni une collective égalitaire ni une bureaucratie institutionnalisée, à cause de son adhésion continue aux valeurs et buts féministes et malgré la nécessité de se formaliser et de se bureaucratiser partiellement. Nous croyons, sur la base de l'analyse qui suit, que les trois groupes que nous avons étudiés ont aussi développé un série de mécanismes leur permettant d'opérationnaliser leurs principes et valeurs féministes à l'intérieur de structures plus ou moins institutionnalisées et qu'à des degrés divers, ils ont développé des modes de gestions et des structures antibureaucratiques et féministes qui sont propres à la culture organisationnelle féministe.

### 2.1.1 Les mécanismes antibureaucratiques

#### *- le pouvoir horizontal dans l'équipe*

Dans les organisations bureaucratiques, le fonctionnement prédominant de prise de décision est de haut en bas et l'autorité finale reste toujours en haut (Ferguson, 1984). Dans les trois groupes à l'étude, on tente de réduire, voire d'éliminer la hiérarchisation du pouvoir, sans tomber dans l'extrême opposé d'une absence de structure. Nous faisons part des mécanismes observés dans les trois groupes pour arriver à cette fin.

#### *le fonctionnement par consensus*

Au niveau de l'équipe de travail, les trois groupes à l'étude ont opté pour un fonctionnement impliquant un partage horizontal du pouvoir. Les décisions sont prises par consensus. Dans le centre de femmes, on a même mis en place un mécanisme de fonctionnement devant l'impossibilité d'arriver à une prise de décision commune. On ne force jamais le consensus. Si on n'arrive pas à s'entendre, la décision est remise à une réunion ultérieure. Dans l'intervalle, les intervenantes cherchent davantage d'informations ou d'autres points de vue pouvant alimenter leur réflexion.

On a des différences... mais on prend le temps d'avoir des débats. Puis, de se reposer aussi, dans le sens où quand on a des différences, on se donne du temps aussi pour dire: «ben, on en discutera la semaine prochaine». Pour qu'on ait le temps tout le monde de décanter.

Le fonctionnement par consensus exige souvent un haut taux de cohésion idéologique entre les membres de l'équipe. Dans les trois groupes, plusieurs des permanentes sont à l'emploi du groupe depuis fort longtemps, certaines depuis sa fondation. Selon la littérature sur le sujet, une des meilleures tactiques pour être en mesure de fonctionner par consensus est de ne recruter comme employées que des femmes qui cadrent bien avec l'orientation de l'équipe (Freeman citée dans Rodriguez, 1988). Malheureusement, ce fonctionnement limite la diversité idéologique à l'intérieur de l'équipe. Nos observations dans les trois groupes ne nous ont pas permis de vérifier l'existence d'une telle situation, c'est-à-dire le recrutement seulement de personnes cadrant avec l'orientation idéologique de l'équipe. Par ailleurs, dans chaque groupe, on s'attend à ce que toute nouvelle employée adhère à l'orientation du groupe, et notamment à son orientation féministe et nous avons

observé une forte cohésion idéologique dans chacune des équipes, toutes les travailleuses étant en accord avec la base d'unité ou le texte d'orientation du groupe. Dans un des groupes, on a le sentiment qu'on est un groupe plus radical que plusieurs autres de même nature, ce qui crée une base d'appartenance plus forte aux orientations adoptées par le groupe.

- **Les statuts égalitaires et la rotation des tâches**

Les groupes voulant instaurer une pratique d'égalitarisme utilisent un mécanisme visant à ce que toutes les employées permanentes aient le même statut et que tout le monde soit chargé de responsabilités équivalentes et d'un travail de nature semblable. Ceci est le cas dans deux des trois groupes rencontrés. La maison d'hébergement a une plus grande division du travail liée à une certaine spécialisation des postes, mais aucun poste, même pas celui de la coordonnatrice ne semble doté d'une autorité particulière à l'intérieur de la réunion de l'équipe et lors des prises de décision. La division du travail n'instaure pas une hiérarchie de pouvoir, chaque travailleuse étant spécialiste dans son domaine que ça soit la coordination, la représentation ou l'intervention. Dans les trois organismes, il y a une certaine rotation des tâches pour briser la trop grande spécialisation. La question de l'égalité dans l'équipe sera présentée en plus grand détail dans la prochaine section sur le rapport au travail.

- **Les mécanismes d'intégration des nouvelles**

Pour assurer la bonne intégration des nouvelles membres de l'équipe ou des nouvelles militantes, et pour réduire l'écart potentiel de pouvoir entre anciennes et nouvelles, les groupes mettent en place des mécanismes d'intégration. Dans deux des groupes, par exemple, chaque nouvelle permanente ou chaque nouvelle militante est marrainée par une autre plus ancienne. La nouvelle membre peut s'adresser à sa marraine pour toute question. De plus, au centre de femmes, il y a un point statutaire à l'ordre du jour des réunions de l'équipe, intitulé «accueil de V», pendant lequel la nouvelle permanente parle de ses points forts et de ses difficultés.

Au CALACS, étant donné que les membres non-salariées ne sont pas présentes à temps plein, la marraine s'assure que la nouvelle militante reçoive toutes les informations et elle garde un contact téléphonique régulier avec elle. On envoie aux militantes une carte pour leur anniversaire et on les appelle régulièrement.

C'est comme pour leur dire qu'on en a besoin aussi. Ça, je suis pas sûre qu'on le disait tant que ça avant. Mais reconnaître leur travail, ça crée un lien d'appartenance. Elles pensent qu'elles sont importantes et pour nous ça, c'est important.

Aussi au CALACS, pour favoriser un plus grand sentiment d'appartenance des militantes, on a repensé la structure d'implication des militantes. On a mis sur pied des comités de travail dans le but de leur donner une plus grande emprise sur l'organisme et ainsi obtenir d'elles une plus grande stabilité. Il y a, entre autres, un comité d'évaluation des travailleuses, un comité d'autofinancement, un comité de fonctionnement qui s'occupe de la collective et un comité de service d'aide qui travaillait au moment des observations à perfectionner les grilles d'évaluation des services pour les usagères. Chaque comité a un mandat relativement clair et est donc assez autonome dans son travail. Les décisions importantes sont rapportées à la collective mais par le biais des comités, les autres militantes s'emparent de zones de pouvoir sur la vie du groupe.

- **Les mécanismes pour contourner le travail gratuit des membres**

L'implication des membres dans les tâches quotidiennes de l'organisme peut être une façon de créer un sentiment d'appartenance, de les engager dans les activités et le fonctionnement de leur groupe. Aussi, offrir la possibilité du travail bénévole à des femmes exclues du marché du travail, socialement isolées, avec des manques au niveau de l'estime de soi et de la croyance en ses capacités peut être vu comme faisant partie d'une intervention qui vise à briser l'isolement, donner confiance aux femmes et assurer leur intégration sociale. Cette pratique comporte donc une visée d'éducation populaire, de conscientisation. Par ailleurs, cette visée pourrait amener des travailleuses salariées à occulter l'aspect bouche-trou du bénévolat. En effet, au moment de nos observations, les intervenantes du centre de femmes avaient pris position contre l'utilisation du travail bénévole y voyant justement une source d'exploitation des femmes. Selon elles, il y a une contradiction trop évidente entre la revendication du mouvement des femmes contre le travail gratuit et le recours des groupes de femmes à ce même travail gratuit pour accomplir les tâches que les travailleuses ne peuvent pas ou ne veulent pas faire. On pourrait oublier que le recours au bénévolat peut être plus lié aux contraintes internes et externes de l'organisme, et notamment le sous-financement, qu'à une visée d'intégration des participantes. Dans la même foulée, ne faut-il pas se demander si on n'a pas tendance à cantonner les bénévoles dans les tâches d'exécutantes ou des tâches typiquement féminines?



Face à des demandes émanant des participantes au centre qui voulaient faire du bénévolat pour créer des liens d'appartenance et se sentir utiles, les travailleuses ont tenté de rédiger une politique de bénévolat. Dans un document de travail, elles affirment que le bénévolat «doit être envisagé comme un des moyens pour atteindre nos objectifs. Il nous semble impossible de demander à des femmes de tenir le centre ouvert sur une base de bénévolat. Prendre cette position équivaldrait à exploiter le travail bénévole des femmes donc à reproduire ce contre quoi nous luttons... Dans cette optique, la structure du bénévolat devient un service supplémentaire que nous offrons...», c'est-à-dire, une activité du centre. Les deux autres organismes n'ont pas la même position quant au travail non-salarié.

- **La circulation de l'information**

Un autre mécanisme qui est mis en place pour contrer le développement d'un pouvoir vertical est la circulation de l'information. Dans les réunions de l'équipe des trois groupes, on fait le tour de tous les dossiers importants pour que chacune soit informée de tout ce qui se fait. On échange sur le travail accompli dans les différents secteurs ainsi que sur le travail à faire. S'il y a des décisions à prendre, la travailleuse responsable du dossier présente la situation et on la discute pleinement. Au CALACS, on a décidé d'afficher les procès-verbaux des réunions de la collective pour que toutes les militantes puissent y avoir accès. Malheureusement, nous n'avons pas pu vérifier l'impact de cette mesure sur la participation des militantes dans la vie du groupe, et notamment dans la prise de décision.

L'aménagement et l'organisation des locaux des groupes assurent aussi la libre circulation de l'information et la transparence de chacune. L'étroitesse des locaux et le fait qu'on laisse les portes des bureaux et des autres salles ouvertes sauf pendant l'intervention directe impliquent que tout le monde entend à peu près tout ce qui se passe. Cette organisation de l'espace permet aussi des consultations faciles entre travailleuses. À cause du fait qu'elle est plus grande et que toutes les membres de l'équipe ne sont pas présentes en même temps, ce mécanisme est moins important à la maison d'hébergement.

- **L'attribution de l'espace**

Dans deux des groupes, l'espace n'est pas assigné, c'est-à-dire que l'occupation des locaux est non-exclusive. Chaque intervenante n'a pas «son» bureau. On occupe l'espace selon le travail qu'on est en train de faire: accueil,

entrevue, animation, etc. Aussi, il y a plus d'espace commun que d'espace réservé: cuisine, salon, salles de réunion. Cette façon d'organiser l'espace joue aussi un rôle dans la non-hiérarchisation des rapports.

- **Les mécanismes de résolution de conflits**

Au centre de femmes, on trouve très important de prendre le temps nécessaire pour débattre et aller au fond d'un désaccord. Si les différends persistent, on se donne encore du temps pour réfléchir. À l'occasion, quand ces mécanismes s'avèrent insuffisants, on va aller chercher une personne extérieure au groupe pour aider à résoudre le conflit.

À la maison d'hébergement aussi, on vise à résoudre les conflits en prenant le temps de vider la question.

C'est très rare qu'il y a des dissensions. Pour les conflits, il y a des tours de table par-dessus tours de table.

- **Lier le rationnel et l'affectif**

Les trois groupes tendent à concilier efficacité et bien-être des personnes. Tous les groupes commencent leurs réunions avec un point qui s'appelle «comment ça va?» pendant lequel chaque personne s'exprime sur son état d'âme, sur ses bons coups ou ses difficultés, tant dans son travail qu'au niveau de sa vie hors travail, si elle le désire. Malgré l'ampleur des points à discuter ou le travail à faire, on semble prendre le temps d'écouter et de soutenir quelqu'un en difficulté. On a aussi remarqué que le rythme du début des réunions est plus lent. On prend le temps de se faire un café, de jaser informellement du travail, mais aussi de sa vie hors du travail. On ne semble pas pressée de commencer, on n'est pas trop tenue de respecter l'heure précise de la convocation. Ceci illustre bien la valorisation de l'informel, des rapports affectifs. On a constaté que les travailleuses (ou dans le cas d'activités, les participantes) ne semblent pas avoir l'impression de perdre leur temps dans ces discussions non-structurées. Au contraire, ça semble important d'y consacrer du temps. On peut même faire l'hypothèse que ces moments et particulièrement le «comment ça va», constituent des rituels structurants qui créent le climat nécessaire à un bon fonctionnement d'équipe ou d'activité; que si on les fait sauter, ça peut avoir des répercussions sur le bon fonctionnement.

## 2.2 LA PLACE DES MEMBRES

### 2.2.1 Mécanismes anti-bureaucratiques

Typiquement dans un organisme public de services sociaux, les «usagères» sont des clientes passives qui n'ont pas un mot à dire quant aux orientations et au fonctionnement de l'organisme. Dans les trois groupes observés, parce que le but de l'intervention est l'«empowerment» et l'autonomie des femmes, on tente de trouver les moyens pour leur donner une place et de l'espace dans le fonctionnement quotidien du groupe et de mettre en place des mécanismes pour leur intégration dans le processus de prise de décision.

#### *- tes mécanismes d'accueil*

Au centre de femmes, toute femme peut devenir membre du centre et à ce titre assister à l'A.G. et se faire élire au C.A.. De fait, il y a peu de membres «ordinaires», c'est-à-dire de femmes participant aux activités qui y siègent. Malgré le souci d'offrir la formation à la démocratie participative aux participantes, on semble recueillir peu de résultats au niveau de leur implication dans les structures de pouvoir formel. On reste quand même soucieuse de trouver des mécanismes d'implication et d'intégration des femmes.

Depuis deux ans, un peu avant rassemblée générale, on a parlé de «c'est quoi être au C.A.» puis on a fait une présentation très stimulante à l'assemblée(...). On a remis en question nos mécanismes d'intégration quand une nouvelle femme arrive au C.A.. On fait des réunions entières sur les attentes des nouvelles personnes, sur leur affiliation au centre - pour que des nouvelles s'intègrent au niveau des dossiers.

#### *- la mise sur pied de lieux alternatifs du pouvoir*

Par ailleurs, si les femmes ne sont pas bien intégrées dans ces structures, elles le sont dans les activités et les comités de base. Selon les travailleuses, les comités sont le lieu de pouvoir des membres. «C'est elles qui décident ce qu'elles font de leur comité, à moins que ça aille complètement à rencontre de nos objectifs». Les comités se voient attribuer un budget qu'ils dépensent à leur guise pour leurs activités. Pour faire le lien entre l'équipe et les comités et pour assurer que les comités respectent l'orientation du centre, une permanente fait partie de chaque comité. Lors de l'entrevue de groupe avec les permanentes, nous avons demandé quelle serait leur position devant un comité qui voudrait

fonctionner sans la présence d'une permanente mais il n'y a pas eu consensus quant à la réponse.

Au CALACS, le processus d'accès au pouvoir formel passe par le militantisme et la formation. Les femmes usagères des services n'ont pas accès à la collective pendant qu'elles sont «en suivi». D'un côté, ces femmes viennent d'abord pour recevoir de l'aide face à un vécu d'agression sexuelle et sont peu intéressées, du moins au début, par le groupe comme tel. De l'autre, les intervenantes considèrent que les femmes qui n'ont pas terminé leur «suivi» ont trop de difficulté à se situer comme collègue avec un statut égal à celui des intervenantes. De plus, les travailleuses voient le groupe comme un lieu de rassemblement et d'implication de femmes intéressées par les services et la lutte contre les agressions sexuelles, qu'elles aient subi une agression ou non, qu'elles aient reçu des services au centre ou non. Dans ce sens, les membres sont des femmes qui veulent se joindre aux activités du centre et non pas celles qui utilisent ses services.

*- l'intégration par la formation et le militantisme*

À la suite de leur processus d'aide, les femmes usagères peuvent devenir «membres-collaboratrices» en offrant cinq heures de militantisme au groupe. Après elles peuvent devenir «membres-militantes» en suivant une formation et en faisant vingt heures de militantisme dans l'année. En tant que militantes, elles ont droit de vote à l'A.G. et elles peuvent être élues à la collective. Selon les travailleuses, plus de la moitié des membres sont en effet des ex-usagères des services qui ont pris conscience de violence faite aux femmes et qui veulent intervenir aussi contre cette violence. Mais la collective n'est pas le lieu de rassemblement de toutes les membres et les membres qui y siègent sont là à titre individuel et non pas pour représenter les autres membres ni les femmes usagères. Donc, ce ne sont pas toutes les membres qui s'impliquent dans la gestion de l'organisme. Par ailleurs, les membres sont aussi impliquées dans des comités de travail, comme nous l'avons vu précédemment, en plus de faire de l'intervention directe. Il semble que la seule implication des usagères des services dans le fonctionnement du groupe se limite au processus d'évaluation des services reçus. On n'a pas pu observer leur rôle dans des activités liées à l'autofinancement.

*- les conditions d'implication*

Tout comme au CALACS, les femmes usagères des services, c'est-à-dire les femmes résidentes à la maison d'hébergement, n'ont pas de place dans les

structures formelles du pouvoir. Par ailleurs, il y a une place réservée au C.A. pour une ex-résidente élue à titre individuel et non pas en tant que représentante des résidentes et ex-résidentes. Comme la période de résidence est relativement courte et que la majorité des femmes arrivent en situation de crise, il nous semble difficile de penser à leur intégration dans les instances décisionnelles. Nous n'avons pas pu observer leur place dans le fonctionnement quotidien de la maison.

Ces constats soulèvent des interrogations quant aux possibilités réelles de mobilisation et d'engagement des femmes usagères des services dans la gestion et le fonctionnement des groupes. En effet, dans deux des trois groupes, les femmes viennent principalement à la recherche d'un service pour répondre à une situation soit de crise (dans le cas de l'hébergement) soit de détresse émotionnelle liée à une agression sexuelle subie dans le passé. Or, avant qu'on puisse intéresser ces femmes au groupe comme tel, on doit travailler à alléger ou modifier leur situation.

La femme qui vient ici parce qu'elle a son procès la semaine prochaine et qu'elle veut avoir des informations juridiques, à la limite, elle s'en fout pas mal de ce qui se passe dans le reste du centre.

C'est par la nature et la qualité des services donnés qu'on peut intéresser les usagères à s'impliquer dans d'autres activités du groupe et éventuellement à la gestion de l'organisme. C'est donc un processus plus long. Le centre de femmes, par ailleurs, comme lieu d'appartenance et lieu voué à l'éducation et à l'action collective, offre beaucoup plus de conditions susceptibles de favoriser l'implication des femmes dans la gestion et le fonctionnement quotidien de l'organisme. Étant donné que les femmes ne viennent pas pour recevoir des services mais bien pour s'impliquer dans des activités d'éducation populaire ou des comités tel le journal, elles voient le centre comme un lieu d'appartenance. Aussi, le centre est conçu pour les accueillir pendant les heures d'ouverture, sans qu'elles ne participent nécessairement à une activité organisée. Le centre est donc un lieu où on peut aller pour rencontrer d'autres femmes ou s'impliquer dans des tâches. La création d'un sentiment d'appartenance amène les femmes à s'intéresser plus aux questions de la gestion du centre.

#### *- la minimisation des règlements et procédures*

Pour décentraliser l'autorité, les organismes tentent de réduire au minimum les règles et procédures, ce qui permet aux femmes participantes d'avoir le plus grand accès possible au groupe et de mieux prendre en main le fonctionnement

quotidien. À la maison d'hébergement et au centre de femmes, cette pratique se traduit dans une politique de porte ouvertes et l'existence de moments ou d'activités libres. Au niveau de l'accès au groupe, il n'y a pas nécessité d'avoir un rendez-vous ou d'être inscrite à une activité pour y aller. On peut se présenter ou appeler n'importe quand pendant les heures d'ouverture pour prendre des informations ou pour avoir de l'aide ou une référence. À la maison d'hébergement, des ex-résidentes viennent faire un tour et donner de leurs nouvelles pendant le jour ou au moment du souper. Au centre de femmes, il y a des périodes prévues pendant la semaine où le centre est ouvert aux femmes sans que soit planifiée une activité précise. Ces mécanismes permettent aux participantes de développer un plus grand sentiment d'appartenance de développer un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisme, ce qui peut favoriser leur intérêt à s'impliquer.

### **2.2.2 Le rapport aux membres**

Dans leurs objectifs et dans leur façon d'organiser leur travail auprès des femmes, pour les trois groupes observés, on peut discerner des influences venant à la fois du mouvement des femmes nord-américain et du mouvement communautaire québécois. Les trois groupes se définissent eux-mêmes comme féministes et communautaires.

Pour notre analyse, nous nous donnons la définition suivante du féminisme : le féminisme est un processus qui vise l'égalité des femmes, l'élimination des barrières artificielles fondées sur le sexe, le changement fondamental de la société à tous les niveaux, l'«empowerment» des femmes et leur revalorisation (Ryan, 1986).

Selon certaines auteures sur le mouvement des femmes (Home, 1987; Bilodeau, 1990; Riger, 1984), la culture organisationnelle des groupes de femmes vis-à-vis de leurs membres est caractérisée de la façon suivante :

*Le processus* : dans les activités et le travail, on fait autant attention au processus qu'aux objectifs. L'idée du processus d'«empowerment» des femmes sous-tend tout le travail des groupes.

*L'organisation alternative* : on se donne des structures informelles et égalitaires afin d'éviter l'emploi des méthodes autoritaires, bureaucratiques et hiérarchiques.

*Le rôle de l'intervenante* : on tente de démystifier le rôle de l'intervenante; on cherche toujours à développer des rapports égalitaires entre intervenantes et membres et à partager les connaissances.

*La participation des membres* : on demande aux membres de s'exprimer de façon personnelle et d'écouter les autres sans les juger ni les critiquer; on favorise la recherche du bien commun; on essaie de déprivatiser les problèmes des femmes pour comprendre leurs origines sociales; on favorise un climat d'acceptation et de soutien, ce qui favorise ensuite l'entraide et la création d'une attitude positive dans le groupe envers les femmes et l'expérience de la solidarité féminine (sororité); on ne fait pas de coupure entre l'affectif et le rationnel.

Les groupes de femmes au Québec sont aussi partie prenante du mouvement communautaire québécois. Deux auteurs décrivent le projet des organismes populaires comme nécessitant un projet alternatif de société, une lutte sur les conditions de vie, une redéfinition des rapports de pouvoir, l'élargissement des acquis démocratiques, le développement des modèles d'organisation sociale alternatifs à la gestion technocratique de l'État et la remise en question du contrôle étatique du social (Hamel et Léonard, 1981).

Plusieurs auteurs (Lamoureux, H., 1991; Godbout, 1990; Lévesque et Bélanger, 1992; Lamoureux, J., 1988) nous offrent des descriptions des traits communs aux organismes communautaires autonomes :

*L'enracinement dans le milieu* : les groupes sont issus du milieu et reflètent sa culture; par leur climat et leur style, on se sent chez nous.

*L'engagement et la participation des membres* : engagement généralement volontaire, gratuit et motivé par un intérêt à la fois personnel et collectif; structures démocratiques, collectives, autogestionnaires; participation des membres et souveraineté des membres; l'individu est invité à prendre ses responsabilités envers le groupe et la collectivité à laquelle il appartient.

*L'intervention et l'éducation dans le but d'«empowerment» en prenant une approche globale* : lien étroit entre services, éducation, démocratie, défense des droits et libertés des individus et des collectivités on ne produit pas de services mais on produit des relations; rapprochement entre aidant et aidé; importance donnée à l'éducation et à l'information des membres; partage des connaissances; éducation dans le but de «empowerment» et de l'habilitation des participants afin qu'ils retrouvent un contrôle sur leur vie; luttes sur les enjeux sociaux; approche globale où les participants sont considérés comme

des personnes dotées de potentialités et insérées dans des réseaux complexes dont il faut tenir compte; on ne traite jamais la maladie ou le dysfonctionnement d'un individu.

Un autre concept fondamental au mouvement des femmes et au mouvement communautaire est celui d'«empowerment». Ninacs (1996) décrit bien l'«empowerment» comme un processus :

par lequel se produisent l'appropriation et l'exercice du pouvoir. Le développement des capacités requises -- capacité de choisir, capacité de décider en fonction du choix et, en fin de compte, capacité d'agir en fonction de sa décision - constitue le processus d'«empowerment». Il s'agit d'une croissance sur le plan de l'autonomie (...)

Ninacs explique ensuite les quatre composantes de l'«empowerment»: la participation (en passant de l'assistance muette à la participation aux discussions simples et aux débats pour aboutir aux décisions), la compétence technique, l'estime de soi et la conscience critique.

Chacun des trois groupes étudiés a son histoire et sa culture ainsi que ses propres forces et faiblesses, et donc, chaque groupe a des rapports différents avec ses membres. Par exemple, dans le centre de femmes, la vie associative joue un rôle important tandis qu'elle est plus limitée dans le CALACS et très restreinte à la maison d'hébergement. Par contre, les services offerts par la maison d'hébergement et le CALACS sont beaucoup plus complexes et exigeants, ce qui influe sur leurs rapports avec les femmes. Pour analyser leurs rapports aux membres, on analysera d'abord les différents statuts de ces dernières pour obtenir un indice de leur place et de leurs droits dans chaque groupe, on examinera ensuite l'idée de cheminement dans les groupes, et finalement, on regardera l'atmosphère et les rapports informels entre les membres et les intervenantes et entre les membres elles-mêmes.

#### *- les statuts des participantes*

Les différents statuts des participantes créés à l'intérieur des groupes donnent un indice important de la structure encadrant le rapport aux membres et la place que ces dernières occupent dans les groupes. Au centre de femmes il n'y a qu'un statut pour toutes les femmes, celui de «membre». Les membres sont invitées à participer au C.A. En général, les nouvelles membres du C.A. sont recrutées par les anciennes et les travailleuses qui ont remarqué qu'elles possédaient les habiletés pertinentes à la gestion du centre, mais elles laissent beaucoup d'ouvertures aux autres membres et elles ont mis en place des



mécanismes pour aider à leur intégration. Les membres du centre restent souvent pendant plusieurs années.

Au CALACS, il y a trois statuts distincts pour les femmes qui viennent au centre. Rappelons-les : 1) femmes «en suivi» qui n'ont pas droit d'être membre militante, 2) membre collaboratrice (non-votante avec obligation de cinq heures de travail bénévole par année au centre) et 3) membre militante (avec droit de vote à l'A.G. et droit d'être représentante à la collective après une formation de dix heures au centre et vingt heures de travail bénévole par année.) Les femmes qui viennent pour les services sont invitées aux fêtes (8 mars et Noël) et aux activités d'autofinancement. Une fois leur suivi terminé, elles sont invitées à devenir collaboratrices ou militantes. Les travailleuses offrent une formation aux militantes pour faire de l'intervention auprès des femmes : parmi les militantes, il y en avait venues d'abord pour les services et qui ont suivi le cheminement tracé pour éventuellement faire de l'intervention auprès d'autres femmes. Toutefois ce processus est bien contrôlé par les travailleuses qui font l'évaluation de chaque femme pour déterminer si, selon elles, elle a les qualités nécessaires pour devenir intervenante. Ce ne sont pas toutes les femmes qui suivent cette formation qui deviennent intervenantes. L'A.G. est décrite par une travailleuse comme étant «l'équipe de travail plus un couple de militantes».

À la maison d'hébergement, on trouve quatre statuts différents : 1) résidente, 2) ex-résidente, 3) membre (homme ou femme, ayant payé sa cotisation, avec droit de vote à l'A.G. si l'on a payé sa cotisation trois mois d'avance), 4) bénévole (homme ou femme qui travaille bénévolement à la maison sans nécessairement devenir membre). Les femmes qui viennent pour l'hébergement ne font pas partie des structures du groupe et, en général, ne participent pas aux autres activités. Elles sont aux fêtes de Noël et du 8 mars. Les ex-résidentes peuvent garder un contact informel avec la maison ou elles peuvent devenir membres. Nous avons observé un petit nombre de femmes ex-résidentes à l'A.G. : certaines ex-résidentes deviennent donc membres mais elles ne sont pas nombreuses. Les travailleuses essaient de recruter des bénévoles pour alléger leur travail. Il n'y a pas de travailleuse à la maison la nuit, et les intervenantes essaient de recruter des étudiantes (surtout en travail social) pour faire du bénévolat en assurant cette présence de nuit. Il y a aussi un monsieur qui fait l'épicerie aux deux semaines pour la maison. Le groupe dit avoir environ quatre-vingt bénévoles, mais on en a compté seulement quelques-uns parmi les membres à l'A.G.. Les membres du C.A. sont surtout des femmes d'affaires du quartier qui ont très peu de contacts avec la maison et qui ne se considèrent pas féministes. Les membres du C.A. sont recrutées entre elles. Les travailleuses n'interviennent pas dans ce processus ou même pour expliquer c'est quoi le

C.A. et comment on peut devenir membre. Elles laissent l'organisation du C.A. à ses membres.

Lorsqu'un groupe introduit des statuts différents pour les femmes qui viennent, c'est pour différencier leurs places et leurs droits vis-à-vis de l'organisme. Dans le centre de femmes, tout le monde a le même statut et donc les mêmes droits et pouvoirs. Cela n'empêche pas l'existence d'inégalités basées sur la connaissance ou l'expérience mais le groupe offre des places pour l'apprentissage et la prise en charge en plus d'offrir des lieux d'appartenance autres que dans les structures formelles. Au CALACS, selon les travailleuses, les femmes qui viennent pour les services de suivi ne sont pas prêtes à assumer des responsabilités dans le centre. Si elles veulent donner un coup de main comme collaboratrices, elles sont les bienvenues. Mais dans l'intérêt du centre, toutes celles qui s'intéressent à sa gestion sont obligées de suivre une formation sur la problématique et la gestion d'un groupe communautaire. De cette façon, les travailleuses s'assurent que les femmes qui participent aux structures aient un minimum de connaissances.

À la maison d'hébergement, la grande majorité des ressources sont réservées aux services offerts aux résidentes et aux ex-résidentes. Les travailleuses ont besoin de bénévoles pour alléger la lourdeur de leur travail. Selon nos observations, les ex-résidentes et les bénévoles ne sont pas encouragées activement à devenir membres de la maison et à participer à l'assemblée générale ou au conseil d'administration. Le travail des bénévoles est axé sur des tâches précises et il n'y a pas d'autres lieux d'appartenance. Les travailleuses n'ont ni le temps ni l'énergie à consacrer au développement d'un membership actif. Le membership ainsi que l'assemblée générale ne semblent qu'une imposition légale.

Q: Que vient faire l'assemblée générale dans votre organisme?

R: (gros rire) C'est selon la loi, surtout de la façon que cela se fait...

Q: Donc, c'est très très formel pour vous autres ici l'assemblée générale?

R: Ça pourrait être autre chose, mais c'est ce que c'est pour le moment (...)

Q: Qu'est-ce que ça fait, un membre ici?

R: Payer sa cotisation. Appuyer la cause et payer sa cotisation.

Q: Il n'y a pas beaucoup d'activités prévues pour les membres?

R: Y a aucun contact là. (...) Il n'y a pas d'activités pour les membres.

Q: Y a-t-il des activités pour des bénévoles?

Plusieurs voix: pour les ex-résidentes.

Q: Ha, c'est à ce niveau-là que ça se passe. Donc, vous autres vous ne développez pas beaucoup de mécanismes pour inciter des ex-résidentes à devenir membres?

R: On panique deux mois avant l'assemblée générale.

Les deux groupes de femmes qui offrent des services ont peu de temps à donner pour encourager la participation des femmes dans les structures du groupe en dehors des services offerts. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de place pour un certain cheminement de la part des femmes, mais les activités à ce niveau sont plus limitées, surtout en maison d'hébergement. Le centre de femmes a comme objectif de briser l'isolement des femmes et de les encourager à se prendre en main et à s'impliquer dans leur milieu. Donc, cette préoccupation d'encourager la participation des femmes est présente dans toutes les activités du groupe.

Tous les groupes de femmes font face à un défi important au niveau de la participation des femmes dans les structures des groupes. Dans un article précédent<sup>2</sup>, nous avons élaboré l'idée de la «démocratie exigeante» renvoyant aux habiletés et aux connaissances requises pour participer activement dans les instances décisionnelles et les lieux de gestion d'un groupe communautaire.

- *l'idée de processus et de cheminement*

Étant donné la diversité des activités, des groupes d'entraide, des services, du bénévolat et du militantisme qui se font dans les trois groupes, il est difficile de généraliser sur ce qui les caractérise. Toutefois, nous avons observé certains éléments dans la plupart des activités et des services qui correspondent aux caractéristiques dégagées dans la littérature sur les groupes de femmes et les groupes communautaires.

L'élément peut-être le plus remarquable dans toutes les interactions avec les femmes dans les groupes est l'importance accordée au processus, et ce à deux niveaux. D'abord, il s'agit de la reconnaissance que la prise en charge, l'apprentissage et la pleine participation font appel à un processus, une démarche. S'il s'agit d'une femme fuyant un conjoint violent et essayant de recommencer sa vie ou d'une femme monoparentale qui cherche à briser son isolement, la femme entreprend une démarche, d'une durée et à un rythme variables, ce dont les intervenantes sont très respectueuses. Deuxièmement, à un autre niveau, les groupes ont tous développé des mécanismes pour que le

**«Quelques questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires», NPS, vol. 7, no 1, printemps.**

processus se déroule bien. Les «comment ça va», les évaluations et les bilans faits par les participantes et les travailleuses ainsi que les «clarifications de malaises» font partie des pratiques qui permettent la création d'un climat et des rapports propices à une meilleure participation des femmes.

La notion de cheminement est corollaire à celle du processus. L'élément central à l'«empowerment», le cheminement implique des notions de progression, de prise en charge, de développement d'une conscience critique et d'une action collective, entre autres. Le modèle idéal dans la littérature sur le mouvement des femmes consiste en un cheminement des femmes jusqu'à leur participation aux instances décisionnelles et à un contrôle réel sur le groupe.

L'exemple le plus parlant de ce cheminement est sans doute celui du CALACS où des femmes venues d'abord pour le service de suivi, se sont transformées par la suite en militantes puis en intervenantes auprès d'autres femmes victimes d'agression sexuelle. Une des intervenantes nous a décrit ses réactions à ce cheminement des femmes :

Ça me touche beaucoup, c'est un «boost». Souvent j'ai eu des filles en suivi, puis c'est sûr que je possédais sur elles beaucoup d'informations. Et quand je les vois maintenant, militantes, tout ce qu'elles sont capables de faire... c'est ma paye. De les voir s'impliquer, de voir comment elles ont pris leur place et se sont épanouies, ont passé au travers... Je trouve des petits miracles sur deux pattes, des fois. Parce que je me souviens dans ma tête des premières rencontres où je les ai vues et à quel point ces femmes-là étaient très, très blessées. Puis tu les regardes aller et prendre leur place.

Les intervenantes aident des femmes à faire face à des situations extrêmement complexes et à en sortir, surtout au CALACS et à la maison d'hébergement. Et les femmes reviennent souvent dans les groupes pour témoigner aux autres femmes de ce qu'on peut faire.

Cheminer veut dire aussi passer d'un statut à un autre, d'aller du statut de femme «en suivi» à celui de militante, ou de résidente à représentante des ex-résidentes au conseil d'administration. Si au début une femme a besoin d'un service, elle a de la place pour exercer des droits et prendre des responsabilités. Toutefois, nous avons observé certains problèmes en termes de cheminement à l'intérieur du groupe et de ses structures. Cela relève en partie de la démocratie exigeante et du fait que les groupes ne savent pas toujours habiliter les femmes pour qu'elles puissent y participer. Même au

centre de femmes, les intervenantes reconnaissent les obstacles à la participation des femmes aux structures. En entrevue, elles ont expliqué :

On a recruté l'année passée deux femmes participantes. La première année, il y en a une qui a démissionné... vite. L'autre, cette année, elle aussi, elle a démissionné vite. Les raisons ne sont pas les mêmes mais pour nous autres, ça pose de sérieuses questions sur l'intégration des femmes participantes au conseil d'administration, parce qu'on s'aperçoit que nos conseils d'administration sont très fonctionnels. Il faut que ça y aille, puis il y a beaucoup de contenu.

Le centre avait développé des pratiques comme la co-animation des réunions du conseil d'administration par une nouvelle membre et une autre plus expérimentée, ou le marrainage où une membre expérimentée s'assure que l'intégration d'une nouvelle membre se passe bien, mais les travailleuses avouent que les résultats de ces pratiques demeurent limités.

Même si les travailleuses ont de la difficulté à encourager les femmes à continuer dans les structures, on a observé d'autres places et espaces dans lesquels elles peuvent s'impliquer, par exemple des comités d'entraide. De plus, les intervenantes reconnaissent que les besoins des femmes dépassent souvent le cadre strict de l'intervention. Pour continuer leur cheminement, les femmes ont parfois besoin de garder contact avec le groupe pendant une certaine période de temps. C'est pourquoi les trois groupes créent des lieux ouverts aux femmes qui ont utilisé les services et qui aimeraient continuer leur cheminement, ou simplement participer aux activités du groupe. Par exemple, à la maison d'hébergement, nous avons observé une participation moindre des ex-résidentes aux instances décisionnelles mais par contre, plusieurs d'entre elles passent à la maison pour donner de leurs nouvelles aux intervenantes et échanger avec les résidentes présentes dans les moments de détente.

De plus, la maison d'hébergement et le CALACS offrent des services structurés d'accompagnement. Il s'agit de l'accompagnement d'une femme par, soit une intervenante, soit une bénévole, pour aller en cour ou faire tout autre démarche difficile. À la maison d'hébergement, certaines bénévoles, qui sont d'ailleurs souvent des ex-résidentes, assument cette responsabilité auprès des résidentes. Au CALACS les intervenantes sont souvent appelées à faire de l'accompagnement, mais étant donné leur surcharge de travail, elles ont recours à leurs militantes pour répondre à ces demandes. Ce service d'accompagnement permet d'apporter une aide supplémentaire aux femmes mais aussi il permet à des femmes qui ont elles-mêmes passé à travers des

problèmes similaires d'en assister d'autres. Enfin, il contribue à la création de rapports plus solidaires entre les femmes.

*- l'atmosphère et les rapports informels*

La littérature sur le mouvement communautaire décrit bien les caractéristiques de l'atmosphère et des rapports informels de sa culture, des caractéristiques moins tangibles que celles des services mais aussi essentielles pour créer des liens d'appartenance. Plusieurs auteurs (Bélanger, P.R. et Lévesque, B., 1988; Lamoureux, H., 1988; Favreau, L., 1989) décrivent l'importance que les groupes soient issus du milieu et partagent sa culture. Dans les groupes de femmes, ces éléments sautent aux yeux lorsqu'on arrive sur place. D'abord, les intervenantes font beaucoup d'efforts pour assurer le confort des femmes dans l'aménagement et l'accessibilité des locaux notamment. Par exemple, la maison d'hébergement est une résidence en soi et le centre de femmes et le CALACS sont eux aussi situés dans des appartements où l'on a su conserver une atmosphère domestique. Dans les trois locaux où logent les différents groupes, rien ne fait penser à une clinique ou à un bureau; tout a été conçu dans le but de créer une atmosphère chaleureuse : affiches, plantes, lumière naturelle, et beaucoup de place dans les cuisines pour les échanges informels. Étant donné que les interventions à la maison d'hébergement et au CALACS peuvent porter sur des sujets extrêmement lourds et parfois douloureux, l'atmosphère des locaux se veut d'autant plus familière et sécurisante.

Les locaux occupés par les groupes sont en général également accessibles puisqu'implantés au centre de quartiers résidentiels et desservis par les transports en commun. Ils sont situés sur des rues bien éclairées la nuit, près de grandes rues avec service d'autobus, ou à proximité d'une station de métro. Même si dans les cas de la maison d'hébergement et du CALACS, les adresses sont confidentielles et que les locaux ne sont donc pas identifiés, les femmes qui en connaissent l'adresse n'ont aucun mal à les repérer.

Par ailleurs, les intervenantes ressemblent beaucoup aux femmes qui s'adressent à elles au niveau de leur habillement et de leur comportement. Elles ne s'habillent pas et ne se comportent pas comme des «professionnelles». Leur habillement informel, leur langage simple sans vocabulaire trop professionnel ont tendance à les rapprocher encore plus des femmes.

L'accessibilité, l'informalité et la disponibilité sont des caractéristiques majeures des groupes dans les rapports créés avec les femmes. Les intervenantes des trois groupes accordent beaucoup d'importance à l'accessibilité et à la

disponibilité. On ne passe pas par une secrétaire pour les rejoindre; l'accueil dans les trois groupes est fait directement par une intervenante, de manière chaleureuse et sous forme d'échange plutôt que d'entrevue. Même pour le service de référence, les intervenantes du centre de femmes prennent le temps de faire le tour de la question, de manière à donner le plus d'information possible aux femmes.

Les interventions plus formelles ne se font jamais, à notre connaissance, dans un local où l'intervenante prend place derrière un bureau. On utilise plutôt des pièces aménagées en salon, ou encore la cuisine où les femmes se sentent plus à l'aise que dans un bureau de type professionnel. D'autre part, nombre d'interventions se déroulent de manière informelle, en préparant le souper, par exemple, ou en travaillant ensemble sur un article à publier dans un journal, une campagne de sensibilisation, etc. Au centre de femmes, dans le cadre des comités, les intervenantes font un travail de soutien auprès des membres, mais elles ne jouent pas officiellement le rôle d'animatrice. Par ailleurs, elles participent parfois à titre de simples participantes, aux ateliers donnés par une personne ressource, ce qui leur permet d'avoir des contacts encore plus amicaux avec les femmes.

Un autre élément des rapports informels avec les membres en lien avec la place accordée au processus concerne l'importance donnée à la vie affective et aux sentiments. Dans la culture qu'ont acquise chacun des trois groupes, dans leurs rituels et leurs coutumes, les intervenantes leur font beaucoup de place même lorsqu'elles donnent des services. Elles prennent le temps de parler avec les femmes de leurs préoccupations, les laissent échanger autour de la table de cuisine sur leurs enfants, leurs parents, l'école, tout ce qui constitue l'essentiel, heureux ou malheureux, de la vie quotidienne. Les intervenantes ont par ailleurs souvent des gestes affectueux envers les femmes. À la maison d'hébergement, les intervenantes sont aussi chaleureuses avec les résidentes qu'avec les ex-résidentes. Les intervenantes, les stagiaires et les bénévoles encouragent les résidentes ou ex-résidentes à échanger des plaisanteries pour détendre l'atmosphère. Par ailleurs, les intervenantes prennent soin de noter à l'accueil la date de naissance de chacune des résidentes et fêtent celles dont l'anniversaire a lieu pendant leur hébergement.

À des degrés divers, les trois groupes favorisent le développement d'une solidarité féminine qui dépasse la simple offre de services. Au centre de femmes, où les services sont les moins structurés, les femmes ont par ailleurs davantage de possibilités de s'impliquer dans des comités ou différents projets, et de créer ainsi des liens d'appartenance. À la maison d'hébergement, même

si les travailleuses interviennent généralement auprès des femmes en période de crise, elles demeurent ouvertes aux ex-résidentes qui désirent garder des liens avec la maison.

Le CALACS semble quelquefois avoir de la difficulté à être à la fois un lieu d'appartenance et de solidarité et un lieu d'intervention puisque les intervenantes ne peuvent y accueillir les femmes sans rendez-vous, ce qui limite l'accessibilité au centre. On peut formuler l'hypothèse que l'accessibilité est fondamentale à la création d'un lieu d'appartenance et de solidarité. Si les services offerts impliquent qu'on doive limiter l'accessibilité au groupe, les liens qui pourraient se tisser seront nécessairement eux aussi limités. Par ailleurs, les intervenantes du CALACS ont affirmé en entrevue que la collective constitue le vrai lieu d'appartenance pour les membres militantes.

#### *- des défis pour les trois groupes*

Le premier défi qui ressort de nos observations concernant le rapport au membres et leur place dans les groupes est sans doute l'accès mitigé des femmes aux structures décisionnelles. Le phénomène de la démocratie exigeante dont nous avons déjà parlé joue un rôle important à cet égard mais nous nous posons des questions aussi par rapport à la valorisation (ou le manque de valorisation) de la vie démocratique des groupes par les travailleuses. Les travailleuses au centre de femmes sont très conscientes des difficultés et ont tenté par plusieurs moyens de trouver des remèdes, mais toujours avec des résultats limités. Le CALACS et la maison d'hébergement ont beaucoup moins de temps et d'énergie à consacrer au développement de la vie associative et d'un membership actif. Dans le cas de la maison d'hébergement, les travailleuses semblent avoir une attitude très résignée face à la possibilité de créer un membership plus représentatif des femmes qui appuient le travail de la maison et un conseil d'administration qui partage les valeurs de l'équipe et les résidentes. Nous ne disons pas que la vie associative des groupes passe exclusivement par les structures décisionnelles mais ces dernières constituent un aspect important de la participation des membres.

Nous nous posons des questions également sur la cohabitation difficile entre l'offre de services structurés et le développement de la vie associative. À la maison d'hébergement le cas est flagrant. Comment développe-t-on des places et des activités pour les membres étant donné la surcharge de travail à cause des services offerts 24 heures sur 24, sept jours par semaine? Il semble y avoir un lien très clair entre la complexité et les exigences des services et les limites de la vie associative du groupe.



## 2.3 LES EFFETS PERVERS DE L'INSTITUTIONNALISATION

Si les trois groupes ont mis en place de nombreux mécanismes pour contrer la bureaucratisation de leur structure de fonctionnement et de leurs modes de gestion, il reste qu'ils se sont formalisés jusqu'à un certain degré. Cette formalisation semble être en lien avec la croissance organisationnelle soit au niveau du budget et du nombre d'employées, soit au niveau de la clientèle. Tout en ayant des aspects positifs, cette formalisation ou institutionnalisation apporte aussi avec elle ce qu'on peut appeler des effets pervers, c'est-à-dire des conséquences qui vont à rencontre des valeurs organisationnelles féministes.

Malgré des tentatives d'assurer les rapports les plus égalitaires possibles entre les différentes actrices des organismes permanentes, contractuelles, militantes, bénévoles, membres et usagères - cet objectif d'égalité est plus ou moins atteint dans toutes les instances.

- Les statuts inégaux

*-parmi les employées*

Deux des groupes ont été mis sur pied pour offrir des services féministes dans des domaines délaissés par le réseau public - la violence et les agressions sexuelles. Avant l'existence de ces groupes, les femmes aux prises avec ces problèmes avaient peu de recours. Ce qui fait que ces groupes ont grandi rapidement au niveau de la demande de services. Par ailleurs, leurs moyens financiers et matériels n'ont pas suivi proportionnellement et sont très limités. Pour tenter de bien répondre aux besoins des femmes, ces groupes ont été obligés de faire appel aux formes diverses de financement, y inclus les programmes d'employabilité. Ce faisant, ils ont créé deux statuts d'employées: des permanentes et des «projets». À la maison d'hébergement, il y a aussi le statut de contractuelle pour certaines employées qui font la garde de nuit ou de fin de semaine. Non seulement les non-permanentes n'ont pas les mêmes conditions de travail que les permanentes, mais, comme nous l'avons vu précédemment, elles ne font pas partie de l'équipe de travail et ne sont donc pas partie prenante des prises de décision les concernant.

Pour le service de nuit, on a des filles à contrat qui sont sous, sous, sous-payées.

De plus, l'équipe agit comme un employeur et les permanentes se voient aussi comme intervenantes-formatrices dans leurs rapports avec ces employées. On

ne peut pas parler d'un rapport d'égalité entre collègues. Le CALACS a déjà vécu cette situation avec trois employées d'un article 25. Les travailleuses pensaient être en mesure d'engager des militantes actives, mais ont finalement été obligées de travailler avec des femmes envoyées par le centre de main-d'oeuvre et qui ne connaissaient pas nécessairement le fonctionnement et les valeurs des milieux communautaires de femmes. Or, ces femmes, surtout une, avaient de la difficulté à s'intégrer à leur fonctionnement.

On a fait les boss, réellement, À tous les matins il y en a une d'entre nous que prenait une des femmes et lui demandait ce qu'elle faisait pour la journée. Et là, on disait: «tu fais ça, tu le fais comme ça et tu viens nous le montrer à la fin de l'avant-midi. Tu viens nous le remontrer à soir». Sinon, elle ne faisait rien.

Il nous semble que cette forme d'inégalité ne s'explique pas seulement par des problèmes budgétaires et le recours aux programmes d'employabilité. D'autres éléments entrent en ligne de compte dans la décision d'exclure les non-permanentes de l'équipe du travail. Quels sont-ils? Est-ce pour garder une équipe dont la taille est plus facile à gérer? Est-ce un problème d'horaires? Notre étude ne nous permet pas encore de répondre à ces interrogations.

Au moment de l'enquête, les différences de statut au CALACS se limitaient à certaines conditions de travail, notamment le fait d'avoir un contrat temporaire. Les contractuelles ont quand même accès aux instances de décision (réunion de l'équipe) et aux autres conditions offertes aux permanentes (congrés, formation, etc.). Malheureusement, nous n'avons pas rencontré les employées contractuelles ou dans les projets pour avoir leur point de vue sur leur place dans l'organisme.

#### *- entre salariées et non-salariées*

Poussés par certains bailleurs de fonds, dont Centraide, et devant l'ampleur des tâches à accomplir, les organismes font souvent appel aux bénévoles ou militantes. Il arrive que ces dernières accomplissent les mêmes tâches que les salariées (animation de groupe, permanence la nuit). Cette état de fait semble aller à rencontre des valeurs qui sous-tendent la culture organisationnelle féministe souhaitée par les organismes. Les trois groupes se différencient entre eux quant à la place des bénévoles. Ainsi, certains groupes peuvent avoir tendance à cantonner les bénévoles dans les tâches d'exécutantes ou des tâches typiquement féminines. Dans ce sens, le recours au bénévolat peut-être

plus lié aux contraintes internes et externes de l'organisme et notamment au sous-financement qu'à une vision d'intégration des participantes.

Dans un autre registre, les exigences pour devenir salariée sont telles que la plupart des participantes bénévoles sont éliminées d'office quand un poste s'ouvre. Suite à une expérience où l'on a engagé une participante, les travailleuses du centre de femmes tirent la conclusion suivante :

On a déjà eu une employée qui était une participante engagée dans un projet de développement de l'emploi. Ça faisait quinze ans qu'elle était au bien-être social. Le constat de cette expérience, c'est que c'est trop lourd pour les moyens de l'équipe. Peut-être que c'est aussi lié à notre niveau de perfectionnisme, de surproduction, de notre efficacité et tout ça. Mais c'était vraiment de recommencer une démarche de formation pour laquelle nous n'avions ni le temps ni l'énergie. Sans oublier que ça a amené des conflits et aussi beaucoup de tension dans l'équipe. (...) Soit que tu as une équipe qui produit beaucoup, qui fonctionne, soit que tu as deux classes de travailleuses.(...) Une des positions qu'on a prise c'est que le centre ne fait pas de l'employabilité; - on fait plus de la pré-employabilité, mais on ne se considère pas comme un lieu d'employabilité.

Au CALACS, les non-salariées sont des femmes ayant le statut de collaboratrices ou de militantes. Les militantes peuvent, en plus d'assumer des tâches d'intervention identiques à celles accomplies par les salariées, s'impliquer activement dans les instances décisionnelles du groupe, car la collective est formée en majorité de militantes non-salariées.

À la maison d'hébergement, la majorité des bénévoles ne sont ni membres ni ex-usagères de l'organisme. Elles sont des bénévoles «typiques», c'est-à-dire des personnes qui acceptent de donner de leur temps pour soutenir un organisme mais qui n'ont pas nécessairement d'autres liens avec l'organisme ni avec la problématique.

- *entre employées et membres*

Depuis les dix dernières années, il y a eu une augmentation importante des qualités, des connaissances et des habiletés requises pour participer aux structures formelles de pouvoir des organismes ou pour y travailler, ce qu'on appelle la démocratie exigeante. Ces exigences semblent découler de l'accroissement du financement et de la complexification des activités. De plus en plus, les groupes sont considérés comme des interlocuteurs valables pour

un grand nombre de questions et les sollicitations pour des consultations sur des lois, des politiques et des règlements se multiplient à un rythme effarant. De plus, les tâches assumées par le personnel comme la tenue de livres, la recherche de financement, l'intervention auprès de personnes vivant des situations de plus en plus complexes, la multiplication des problématiques abordées sont autant de facteurs qui empêchent l'intégration d'un grand nombre de participantes à l'équipe de travail ou dans la structure formelle.

Ce dernier point soulève toute la question de la transformation des groupes populaires depuis vingt ans. Au départ, la majorité des groupes étaient généralement axés sur la mobilisation, la défense de droits et la lutte. Il y avait une permanence peu développée et les fonctions des permanentes étaient peu spécialisées. Avec le développement de l'État, à partir, entre autres, des revendications du mouvement communautaire des années 70 et '80, est venue une critique des services étatiques et la mise sur pied de services alternatifs ou de services autour de problématiques non-prises en compte par l'État. Or, le développement de ces services par les organismes communautaires a exigé la formation des permanentes. Les groupes veulent offrir un service alternatif certes, mais aussi de qualité. De fil en aiguille, on assiste à une plus grande spécialisation des permanentes devenues intervenantes et à une augmentation des besoins d'infrastructure, surtout dans le cas de l'hébergement. Cette croissance a aussi exigé le développement de nouvelles formes organisationnelles, un financement plus important et une plus grande stabilité.

Rothschild-Witt dans un article, sur les facteurs de promotion de la démocratie dans les organismes à but non-lucratif, avance que la démocratie large et l'égalité de tous fonctionnent bien dans un groupe homogène où tout le monde a des capacités égales pour s'impliquer. Cet énoncé soulève des questions intéressantes. En effet, beaucoup de groupes de femmes ont voulu devenir des organisations de masses multi-classistes, rejoignant d'autres femmes que les seules intellectuelles. Comment, dans cette situation, maintenir l'idéal de la démocratie participative devant les inégalités de plus en plus criantes et les habiletés nécessaires à l'exercice de la démocratie entre les intervenantes et la majorité des participantes ou usageres?

En effet, on a observé dans les trois organismes peu de désir de promouvoir les participantes aux postes de dirigeantes et d'employées des organismes, sauf au centre de femmes où l'absence des participantes dans les structures formelles ou leur non-participation aux assemblées générales sont décriées et où on cherche des moyens pour surmonter les obstacles à leur participation. Par ailleurs, il semble exister une certaine ambiguïté dans le rapport que les

intervenantes entretiennent avec la démocratie formelle. Dans les faits, les instances décisionnelles ne sont pas valorisées comme lieux importants d'insertion pour les membres. En plus, on a des attentes particulières face aux membres du C.A.

La préoccupation c'est d'avoir un C.A. qui en quelque part est capable de relativiser les propositions de l'équipe (...). Si le C.A. est composé de nouvelles personnes qui n'ont jamais fonctionné dans un C.A., c'est sûr que ton pouvoir est plus grand; quant au feed-back, il n'y a en a presque pas. Il y a une protection d'avoir des membres qui sont là depuis plus d'un an (...). C'est irréconciliable d'avoir un C.A. moitié participantes- moitié femmes expérimentées. Soit que tu as un C.A. de participantes ou tu as un C.A. - c'est sûr quand même que ces femmes sont membres du centre et qu'elles viennent à des activités, mais elles ont un bagage.

Ce qui semble primer aujourd'hui, c'est le processus d'apprentissage de la démocratie. Cet apprentissage semble même aussi important que sa mise en pratique. En d'autres mots, on s'intéresse plus au cheminement des membres vers une plus grande autonomie et une prise en main de leur vie qu'à leur implication dans les instances décisionnelles ou la gestion de l'organisme.

À cet effet, l'intégration active des membres dans des comités de travail peut être vue comme un processus d'apprentissage de la démocratie. Plutôt que d'être parachutées dans la gestion démocratique au C.A. où elles sont obligées de prendre des grandes décisions exigeant des analyses poussées de la conjoncture et des stratégies à adopter, les membres novices dans ce type de pratique peuvent l'expérimenter à plus petite échelle.

- **Des structures hybrides**

- *une équipe collectiviste et un C.A. gestionnaire*

La complexification du travail et la multiplication des dossiers et des tâches assumés par les travailleuses a amené un autre effet pervers. Comme nous l'avons mentionné, devant l'ampleur des exigences du travail, les intervenantes de la maison d'hébergement ont délégué la responsabilité de l'autofinancement et une partie de la gestion financière au C.A.. Or pour bien remplir ce mandat, le C.A. est allé chercher des membres expérimentées en gestion, notamment des femmes d'affaires et des femmes professionnelles. Tranquillement, la composition du C.A. s'est modifiée. Elle est devenue moins sociale et plus affairiste. Parallèlement, il y a eu un certain glissement vers une gestion

«efficace» basée sur des critères du monde des affaires et s'éloignant des valeurs féministes. On peut même dire que le C.A. a développé sa propre culture qui est souvent en conflit avec la culture de l'équipe. Par exemple, le C.A. questionne le principe d'égalité des salaires entre les travailleuses et a proposé d'ajouter des boni liés à l'ancienneté.

Je pense que le conseil d'administration agit sur un mode de gestion. C'est lui qui prend les décisions financières, c'est lui qui gouverne. Il laisse la gestion interne à l'équipe, sauf qu'il a tendance à s'en mêler. Le dilemme c'est qu'il perçoit le rôle de coordonnatrice comme un rôle de directrice. Il s'attend à passer par la directrice pour que les choses soient plus claires (...). Je pense que l'équipe se perçoit comme un collectif au niveau des décisions, sauf qu'elle est confrontée à un C.A. qui prend des décisions.

Le C.A. semble avoir peu d'emprise et même peu d'intérêt à comprendre l'orientation des pratiques de la maison. Il n'y a aucun effort particulier pour intégrer la membre ex-résidente et devant le choix pour des places libres au C.A. on favorise une femme professionnelle avec des contacts par rapport à une ex-résidente qui serait intéressée. Les réunions sont «efficaces» et formelles - il n'y a pas de place pour les «comment ça va?». Le C.A. tente d'imposer son modèle de gestion et d'exercer un vrai pouvoir aux dépens de l'équipe et de son point de vue. Il agit en employeur.

Au niveau financier, on s'est fait débarquer complètement. Pour défendre nos points, pour chercher des bons arguments, c'est pas facile, ce n'est pas quelque chose de simple. On n'est pas armée pour parler de ça, parler de chiffres, parler de compagnie. On a de la misère avec nos augmentations de salaires. Ça traîne depuis longtemps et on n'a plus d'arguments, on n'est plus capable de les défendre (...). C'est comme si elles pensent qu'on demande trop. C'est toujours «C'est trop. Vous travaillez pas toutes vos trente-cinq heures. Pourquoi paye-t-on vos heures de dîner?» À la dernière négociation, cela a été raide.

Aussi, la délégation de la gestion financière au C.A. peut créer une dichotomie dangereuse entre d'une part le financement et de l'autre la mission, l'intervention et l'organisation du travail. Or, ces différentes composantes de la vie d'un organisme sont normalement organiquement liées. À cet effet, il est essentiel que l'équipe maintienne une implication importante dans la gestion financière.

### *- l'équipe versus la collective*

Au CALACS, l'existence d'une collective, ainsi que d'une équipe qui se réunit pour prendre des décisions crée une certaine confusion quant aux mandats et aux responsabilités de chacune des instances. On a observé une duplication de discussions d'un niveau à l'autre. Comme l'équipe n'existe pas formellement dans les statuts et règlements, le pouvoir de la réunion de l'équipe ne semble pas toujours clair. Pour leur part, les travailleuses nous ont indiqué que la collective est mandatée de veiller à l'orientation du centre que ça soit au niveau des services, du financement, etc. tandis que la réunion de l'équipe doit servir à faire le suivi des interventions et la distribution des tâches quotidiennes. Par ailleurs, il y a inévitablement une concentration de l'information au sein de l'équipe qui assure le fonctionnement quotidien, ainsi que le développement de points de vue communs (malgré que ce ne soit pas toujours le cas). Or, étant donné que toutes les membres de l'équipe siègent à la collective, on a pu observer une certaine concentration du pouvoir dans l'équipe.

- Le financement

### *- la dépendance au financement*

Chacun des groupes nous a parlé de sa frustration face au sous-financement et surtout face à la précarité du financement. Il devient donc de plus en plus difficile de planifier à long terme, d'innover. Or, le fait de faire reposer l'action du groupe sur les salariées crée une situation où le développement de l'action est dépendant du financement de l'État et non pas de l'orientation qu'on veut donner au groupe, ni de la volonté des membres.

### *- l'engrenage des services*

La formalisation des groupes permet une stabilisation de l'équipe et le développement d'une expertise au niveau de l'intervention. Comme il y a une pénurie de services dans les domaines touchés par les groupes - notamment concernant la violence et les agressions sexuelles, les deux groupes qui se spécialisent dans ces services sont aux prises avec une augmentation spectaculaire des demandes d'aide. Malheureusement, le temps et l'énergie requis pour répondre aux besoins sont prélevés des autres volets de l'intervention notamment la sensibilisation et la prévention.

Aussi, avec un grand nombre d'usagers de services, il devient plus difficile de trouver des activités pouvant créer un sentiment d'appartenance.

On n'est même plus un centre d'aide, on est un P.M.E.. Quand tu dis que tu donnes des services à 400 femmes dans l'année, il devient difficile de penser qu'on va les appeler toutes pour leur dire qu'on organise un party de Noël. Ça fait bien des problèmes au niveau organisationnel, au niveau logistique.

## 2.4 CONCLUSION

Nous pouvons constater qu'au niveau de leurs modes de gestion aucun des groupes ne présente un modèle parfait de la démocratie participative. Par ailleurs, il y a plusieurs mécanismes mis en place pour contrer les tendances à un modèle hiérarchique ou autoritaire. Le pouvoir est principalement dans les mains des équipes, même s'il faut surtout parler de cogestion entre les équipes et les C.A. ou collective. Les équipes et deux des trois C.A. fonctionnent par consensus avec une rotation de tâches et de responsabilités. On peut avancer qu'il y a, dans les faits, un partage horizontal du pouvoir entre ces acteurs et qu'on a mis en place de nombreux mécanismes pour l'assurer. De plus, on signale l'existence de mécanismes permettant la remise en question constante du modèle de gestion et la capacité assez grande de transformation de ces groupes.

Pour ce qui est de la place des membres ou usagères dans la gestion de l'organisme, notre conclusion est plus équivoque. Devant les exigences et les compétences requises pour participer aux instances décisionnelles, ce qu'on a appelé la démocratie exigeante, et compte tenu de la professionnalisation de l'intervention dans les trois groupes étudiés, les valeurs féministes d'égalité et de contrôle des usagères sur leurs services sont mises un peu en veilleuse, du moins en ce qui touche la démocratie formelle. Par ailleurs, on ne peut parler d'abus d'autorité ni d'usurpation du pouvoir. Du moins, nous n'avons pas été témoins d'une telle situation et on nous en a pas parlé. De plus, les équipes sont conscientes de cette contradiction dans leur fonctionnement et ont créé des formes alternatives de participation des femmes au fonctionnement du groupe - les comités, la formation pour devenir militante sans pour autant avoir complètement renoncé à l'intégration des usagères dans les structures formelles - siège réservé à une ex-résidente, informations sur le C.A. et tentatives de recrutement des membres de la base.

De plus, une des grandes forces des groupes étudiés est leur constante remise en question et leur capacité d'autocritique. Dans les trois groupes, nous avons été témoin d'une volonté continue de se questionner sur les pratiques et la façon d'opérationnaliser les principes féministes. Chacun organise de



nombreux moments de formation, de réflexion et de bilan. Lors de ces rencontres les intervenantes soulèvent leurs interrogations sur des thèmes tels: la place des membres dans les structures de prise de décision, l'accès au pouvoir pour toutes, la place des femmes sans diplôme, le rapport avec les minorités. De plus, le fait que chacun des groupes appartienne à un regroupement les force à se situer par rapport à des orientations politiques et féministes telles des plates-formes d'intervention féministe, des règles de structure et de fonctionnement qui servent de base d'unité pour adhérer au regroupement. Nous avons observé une préoccupation constante d'améliorer les modes de gestion et la façon d'intégrer les femmes dans les structures décisionnelles formelles ou informelles. Au moment des observations, un des groupes avait fait appel à une consultante pour les aider à redéfinir leurs structures et modes de fonctionnement.

Ces interrogations et remises en question peuvent se traduire rapidement en transformations, tant au niveau des structures et modes de gestion, qu'au niveau des rapports de travail ou d'intervention, grâce à des structures souples et légères des groupes. En effet, le manque de bureaucratie et le contrôle directe de l'équipe sur le fonctionnement sont des conditions permettant des réajustements rapides.

En plus d'un questionnement constant de leur part, les intervenantes assistent régulièrement à des sessions de formation pour parfaire leurs connaissances et habilités ce qui montrent qu'elles ne se contentent pas des compétences acquises. Au fait, comme il n'y a aucune personne de l'extérieur qui va leur dire quoi faire au niveau de l'intervention, les intervenantes se doivent de réfléchir et de créer.

Sur la base, d'une étude des documents des trois groupes, de nos observations de leur fonctionnement et de nos discussions avec les équipes nous pouvons conclure que les trois organismes ont des formes organisationnelles hybrides combinant à la fois démocratie collective, en ce qui concerne les trois équipes et une forme de démocratie représentative en ce qui concerne leur structure globale.

Notre étude des documents des trois groupes, nos observations de leur fonctionnement et nos discussions avec les équipes nous permettent de conclure que les trois organismes ont des formes organisationnelles hybrides combinant à la fois démocratie collective, en ce qui concerne les trois équipes et une forme de démocratie représentative en ce qui concerne leur structure globale.

En ce qui concerne les rapports entre les femmes et les intervenantes, l'accès direct et la disponibilité, les rapports personnalisés et chaleureux, la démystification du rôle de l'intervenante et le partage des connaissances, fait la vraie force de ces groupes.

### **3. Le rapport au travail**



Nous sommes en présence d'une pratique alternative du travail. Cette pratique s'articule principalement autour du contrôle du processus de travail et d'une humanisation des relations de travail.

La majorité des intervenantes travaillent dans ces groupes depuis plus de six ans. Nous constatons qu'elles sont encore très motivées par leur travail, malgré le fait que leurs conditions salariales (moyenne de 15,00\$/heure) ne correspondent pas à leurs compétences et expertise et qu'elles travaillent dans un climat de précarité engendré par un sous-financement chronique de leurs groupes. Selon elles, l'existence d'une pratique alternative du travail est un élément qui favorise grandement leur désir de poursuivre leur engagement au sein du groupe.

Selon les théories concernant la motivation des travailleurs, certains facteurs dont l'accomplissement de soi, la reconnaissance par autrui des résultats obtenus, le travail lui-même et la progression ou l'avancement seraient à la base de la motivation et aussi la cause principale de la satisfaction (Herzog dans Plante, 1994). D'autres incluent aussi dans les facteurs contribuant à la satisfaction au travail, le sentiment de congruence entre les buts de l'organisation et ceux de l'individu, le degré de participation dans les décisions importantes et la clarté de la tâche à accomplir (Fawzy et al. et Locke, Schaubroeck et Jennings dans Schulz, Greenley et Brown, 1995). Nous ferons référence à ces facteurs selon leur pertinence pour comprendre l'organisation et le rapport au travail dans les groupes de femmes étudiés.

Dans la description de l'organisation du travail, il n'est question que des permanentes, nous excluons les contractuelles et les bénévoles.

#### **3.1 LE CONTRÔLE DU PROCESSUS DE TRAVAIL**

Nos études empiriques des trois groupes de femmes nous permettent d'affirmer que ce qui ressort comme caractère fondamental de l'organisation du travail est

le contrôle sur le travail accordé aux employées régulières. Selon les études sur le sujet, le contrôle sur le processus de travail ou ce que certains appellent l'autonomie décisionnelle sera un facteur très important dans la satisfaction au travail et une protection contre des problèmes de santé mentale liés au travail (Herzberg dans Plante, 1994; Darveau, 1991 ; Vézina et al, 1992). Selon Vézina et al, l'autonomie décisionnelle recouvrerait deux réalités: «l'une concerne l'autonomie de compétence, c'est-à-dire la capacité d'utiliser ses habiletés et ses qualifications et d'en développer de nouvelles; l'autre se rattache au pouvoir décisionnel, c'est-à-dire à la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent» (Ibid., p.24). Ces deux niveaux recouvrent justement les deux caractéristiques des groupes communautaires: l'humanisation des rapports de travail (nous élargissons cette dimension pour y inclure en plus de l'autonomie de compétence, le climat de travail, l'informel, les rapports interpersonnels) et la grande marge de manoeuvre.

En effet, dans les organismes étudiés, le pouvoir décisionnel accordé aux permanentes s'exerce tant sur l'orientation et l'organisation du travail que sur la définition des conditions qui le régissent, l'équipe des permanentes étant, dans la plupart des cas, l'instance centrale dans la structure décisionnelle. Par ailleurs, la réalisation de soi, la créativité, la mise en valeur de ses compétences et la reconnaissance professionnelle semblent être partie intégrante de la vie organisationnelle des groupes étudiés.

- **Le pouvoir décisionnel**

Les trois groupes observés présentent diverses structures organisationnelles incluant la cogestion entre l'équipe de travail et le C.A., avec ou sans coordonnatrice ayant un rôle de gestion, et l'autogestion par l'équipe de travail. Par ailleurs, peu importe la structure choisie, la prédominance de l'équipe dans la structure décisionnelle ressort clairement.

Les équipes seules, ou dans quelques cas, en collaboration avec le C.A. ou après consultation auprès des membres, déterminent l'orientation et la philosophie de l'organisme, ses priorités d'action et sa programmation. C'est à l'équipe que revient le choix quant à l'organisation et la division du travail, l'attribution des mandats et les modes d'intervention. Elle est généralement aussi mandatée pour faire l'évaluation du travail. Il arrive que certaines zones de pouvoir décisionnel soient partagées soit avec une directrice, soit avec un C.A.. Dans la maison d'hébergement, par exemple, le C.A. est responsable du secteur de la recherche de financement et il propose des orientations pour la

levée de fonds à l'équipe. Dans les autres groupes, le C.A., ou certains de ses membres, joue un rôle de consultant sur les orientations et l'intervention du groupe.

Par ailleurs, dans tous les groupes, l'équipe joue un rôle prépondérant dans les décisions concernant l'intervention, le fonctionnement quotidien de l'organisme et l'organisation du travail. Même là où le C.A. partage certaines décisions, l'équipe a une grande latitude dans la mise en pratique des décisions. C'est à elle que revient l'élaboration du plan de travail de l'année et le partage des responsabilités entre les employées.

Sur ces questions, toutes les équipes observées fonctionnent par consensus. Selon la structure de l'équipe et le degré de différenciation dans les tâches, ces décisions sont prises de façon horizontale, c'est-à-dire que le pouvoir semble circulaire et bien partagé entre toutes les membres.

En effet, tous les groupes n'organisent pas la division du travail de la même façon. Certains ne font aucune différenciation entre les travailleuses tandis que d'autres fonctionnent avec des postes plus spécialisés.

Dans le premier cas, chaque travailleuse a le même statut d'intervenante et il y a peu de spécialisation dans les tâches, malgré l'attribution de dossiers spécifiques à l'une ou l'autre. Par ailleurs, il y a souvent une rotation dans les tâches pour que chacune puisse toucher à un peu de tout et que ce ne soit pas toujours la même à se retrouver avec un dossier particulièrement lourd. Par exemple, au CALACS, chaque travailleuse fait à peu près le même travail au niveau de l'intervention individuelle, de groupe et de la formation aux femmes voulant devenir militantes actives. Elles siègent toutes à la collective mais elles se divisent entre elles des tâches de représentation à des tables de concertation ou à des activités particulières. Au centre de femmes, chaque employée est responsable de dossiers ou de mandats spécifiques (comme la représentation du centre auprès d'un regroupement, la gestion financière ou la représentation des travailleuses au C.A.), en plus d'animer des activités avec les membres. Pour éviter une trop grande spécialisation qui pourrait, selon elles, déséquilibrer l'équipe, les travailleuses changent de dossier régulièrement. À la maison d'hébergement, il existe une plus grande division du travail et une certaine spécialisation.

Par ailleurs, aucun des mandats ne semble investi d'une autorité particulière et on peut considérer que l'égalité des travailleuses dans la prise de décision existe en dépit de cette spécialisation. Nous avons constaté que malgré le

partage collectif des responsabilités, il existe une grande latitude dans la façon de travailler les dossiers.

Les travailleuses ont donc la possibilité de réaliser une diversité de tâches. C'est à elles que revient l'élaboration du plan de travail de l'année et le partage des activités. Elles assument l'ensemble des décisions prises lors des rencontres d'équipe. Enfin, elles déterminent les heures de travail et d'ouverture de l'organisme.

On travaille quatre jours, il y a quand même une autonomie, les tâches sont variées. À un moment donné, s'il y en a une que j'ai pas le goût de faire, je demande aux autres qui a le goût de la prendre. Dans ma vie personnelle, j'ai eu beaucoup à «dealer» d'autres choses. Fait que j'avais la possibilité de le faire, en prenant des heures dans d'autres coins. Il y a des conditions que je pense pas qu'on pourrait retrouver ailleurs. Ensuite le travail qu'on fait, la liberté de le faire comme on veut le faire, c'est pas partout non plus qu'on le trouverait. Le communautaire, ça a donc beaucoup d'avantages.

Dans le cas où une des permanentes porte le titre de coordonnatrice, nous constatons que celui-ci ne lui confère pas un pouvoir formel particulier. Son appartenance va à l'équipe, elle n'est pas une représentante du conseil d'administration au sein de l'équipe. De même, les représentantes des équipes qui siègent au C.A. ont le mandat d'apporter les informations et les décisions prises par l'équipe mais elles n'ont pas la responsabilité de véhiculer au sein de l'équipe les décisions prises au C.A..

Dans les groupes étudiés, le poste de coordonnatrice n'est pas doté d'un pouvoir, d'une autorité formelle et d'un contrôle qui supposent une hiérarchisation dans la distribution du pouvoir entre les individus mais plutôt un pouvoir d'influence de par sa place dans la division du travail (Aubert et Laroche, 1991; Plante, 1994). Par ailleurs, différentes membres de l'équipe peuvent exercer, à des moments différents, un pouvoir informel résultant de leur ancienneté, leur compétence, leur niveau d'articulation, etc. Dans ce sens, le pouvoir dans tous les groupes est plutôt horizontal et partagé parmi toutes les travailleuses.

Il ressort clairement de nos observations que la réunion d'équipe est un lieu clé pour actualiser le contrôle des travailleuses sur le processus du travail et ses finalités. À cet effet, tous les groupes ont une réunion statutaire hebdomadaire. Par ailleurs, le consensus semble plus facile à atteindre dans les groupes où il y

a une forte cohésion idéologique entre les membres de l'équipe, ce qui est le propre des trois des groupes de l'étude.

Malgré l'existence de diverses structures formelles de prise de décision dans les groupes à l'étude, nous pouvons constater l'implication importante des permanentes dans le processus décisionnel et particulièrement dans les décisions les concernant.

- **L'autonomie**

Nous avons observé une grande autonomie chez chacune des travailleuses. Sans égard au niveau de spécialisation qui existe dans la division du travail, chaque permanente de chaque groupe est responsable des mandats qui lui sont confiés par l'équipe. Chacune assure toute l'intervention liée à son dossier de la conception à la réalisation et l'évaluation, même si certaines des étapes peuvent être faites en étroite collaboration avec l'équipe. Aucune des permanentes ne se voit comme une simple exécutante.

Il y a, par exemple, peu de règles et de procédures formelles concernant l'intervention. En général, c'est aux intervenantes et aux femmes avec lesquelles elles travaillent à déterminer la fréquence et la durée des rencontres ou des activités qu'elles font ensemble. D'un autre côté, il y a beaucoup de flexibilité dans l'organisation individuelle du travail et l'aménagement du temps de travail. Par exemple, une intervenante peut travailler chez elle pour faire des préparations d'activité ou de la rédaction. Aussi, elles ont généralement beaucoup de latitude dans le choix de leur dossiers au niveau des représentations et même quelquefois au niveau des activités d'intervention (faire du travail de suivi ou de l'intervention à l'interne, animer le comité journal ou le comité des femmes monoparentales, etc.).

- **L'humanisation des relations de travail**

Nos études empiriques révèlent la place centrale qu'occupe la dimension humaine au sein de ces groupes. La possibilité de s'impliquer, d'être entendue, de mettre à contribution les ressources de son intelligence et de sa personnalité semble un élément clé de leur culture organisationnelle. Ces éléments contribuent à donner un sens au travail réalisé par les intervenantes malgré le contexte de précarité et les conditions de travail nettement insuffisantes.

Elles y trouvent aussi une reconnaissance de la part des autres et elles soulignent que leur travail est une source de valorisation personnelle.

De nombreuses études en analyse psychodynamique du travail (Desjours, 1993; Davezies, 1991) démontrent que l'ensemble des éléments décrits par les intervenantes correspond à la dimension humaine du travail, celle qui n'est pas décrite dans les normes et les règles prescrites.

Dans les trois groupes étudiés, cette dimension est perçue comme partie intégrante des normes et règles prescrites, ce qui les distingue entre autres des institutions du réseau. Nous avons constaté que l'organisation du travail n'est pas strictement subie par les travailleuses; au contraire, elles ont la possibilité et le pouvoir de réinterpréter et de reconstruire les consignes ou politiques en tenant compte de l'ensemble des facteurs propres à chaque situation ou problème.

Comme le soulignent Dessors et Schram (1992), l'organisation réelle du travail n'est jamais uniquement l'organisation prescrite. Il y a toujours un écart dans toute organisation. Dans les groupes étudiés, cet écart est encouragé, souhaité et permet l'émergence de grandes marges de liberté.

Par exemple, les équipes de travail peuvent réaménager l'organisation du travail et la répartition des tâches soit par ce qu'un imprévu arrive ou soit parce qu'un dossier demande plus d'implication que prévu dans le plan de travail initial. La reprise de temps supplémentaire, de même que certains congés, se fait en tenant compte des besoins de chaque travailleuse et nous sommes loin d'une application stricte et légaliste du contrat de travail.

De plus, l'absence de programmes imposés par une instance supérieure, comme c'est le cas dans les CLSC par exemple, facilite le renouvellement de ceux-ci tant au niveau du contenu que des outils pédagogiques. Nous avons observé l'existence d'un espace permanent d'expérimentation. L'équipe de travail peut faire des réajustements continus car elle a un contrôle direct sur la programmation, y compris la capacité de modifier celle-ci en fonction de l'émergence de nouvelles idées, de l'identification de nouveaux besoins, de changements de la conjoncture ou du désir d'introduire des innovations pédagogiques. D'ailleurs, ce processus est fortement encouragé dans tous les groupes étudiés et s'appuie sur la capacité de créativité de chacune.

Les groupes étudiés visent un travail efficace et une intervention de qualité mais ils sont tout aussi soucieux du processus dans lequel se déroule l'ensemble des activités. Ils visent un équilibre entre la productivité et le processus par lequel se fait le travail. Cette façon de faire se veut cohérente avec les valeurs prônées



par le groupe. De plus, le contrôle que chaque équipe a sur l'organisation du travail lui permet de se réajuster continuellement entre ces deux pôles.

... Il y a des avantages à la job ici qui se retrouvent pas ailleurs et qui ne sont pas financiers... d'autres avantages qui se monnaient pas, qui sont difficiles à évaluer... des heures flexibles, la complicité dans le travail, le fait qu'il n'y a pas de compétition, le fait qu'on travaille ensemble.

- **Le rôle central de l'équipe**

Nous avons identifié qu'une condition pour permettre l'actualisation de la dimension humaine des relations de travail est la présence d'une équipe stable et cohérente. Celle-ci dépend en grande partie d'un financement continu et récurrent. Une des conséquences de ce financement signifie un certain degré de formalisation au sein de l'organisation. La constitution d'une véritable équipe de travail prend du temps et de la continuité.

On trouvait que ça faisait partie aussi de nos conditions de travail, une équipe stable, c'est une qualité d'équipe qui nous plaisait.

Nous avons constaté la présence et l'importance de celle-ci dans les trois groupes étudiés. Tant l'observation directe que l'entrevue collective auprès des équipes de travail nous amènent à constater que celles-ci possèdent beaucoup de caractéristiques propres aux petites groupes (Mucchielli, 1989; Home, 1983; Anxieux, 1991). Ainsi on y retrouve une adhésion commune à certaines valeurs entre autres la valorisation d'une gestion humaniste, souple, directe, l'importance des relations interpersonnelles, l'égalité entre les travailleuses.

Nous avons pu observer des rapports d'entraide entre les permanentes. La réunion de l'équipe sert de lieu de support quant au travail à accomplir. Personne ne tente de se mettre de l'avant, ni de descendre l'autre. Les problèmes qu'on peut avoir par rapport à l'intervention ne sont pas vus comme des défaillances professionnelles. Ils sont acceptés comme tout à fait normaux, étant donné la complexité du travail et la lourdeur des problèmes vécus par les femmes. À cet effet, on vise à épauler l'autre et à trouver des solutions communes. Il semble toujours régner une ambiance chaleureuse et des rapports de complicité. De plus, les travailleuses semblent avoir, entre elles, des rapports d'amitié plus que des rapports de collègues.

Enfin, la présence des liens affectifs au sein des équipes est très palpable. Certains rituels (le «comment ça va», les appréciations, les anniversaires des

travailleuses) démontrent un souci de l'autre et l'importance du bien-être des travailleuses. Les relations personnelles sont directes et personnalisées.

Nous avons observé que malgré l'ampleur des points à discuter ou le travail à faire, on semble prendre le temps d'écouter et de soutenir quelqu'un en difficulté.

Puis on travaille beaucoup, beaucoup, beaucoup, mais on a ben du «fun» aussi, tu sais... On s'aime beaucoup, on est très attachées les unes aux autres...

Nous avons constaté que cet aspect de la vie de groupe ne se fait donc pas au détriment d'un fonctionnement efficace. Les rencontres sont en général bien préparées et structurées avec procès-verbal, ordre du jour, nomination d'une animatrice et secrétaire et des discussions approfondies de points importants.

En plus des rapports affectifs entre elles, nous avons observé que les travailleuses partagent des intérêts communs. Elles travaillent toutes dans une perspective de défense et d'amélioration des conditions de vie des femmes. Il existe donc une cohérence entre les objectifs personnels et les objectifs du groupe.

... ma grosse motivation à travailler ici, ma première motivation, ça a été de travailler avec des femmes agressées sexuellement puis de faire changer des choses.

Cette façon de travailler en équipe reconnaît que chaque intervenante existe comme un individu à part entière avec ses habiletés et sa logique personnelle. C'est le seul moyen, malgré les tensions qu'elle suscite, pour permettre l'actualisation de l'identité personnelle à travers les rapports de travail (Sainsaulien, P.E. Tixier, M.O. Maity, 1983). Nous l'avons observé à plusieurs reprises au sein des groupes étudiés.

Il y a de la place aussi pour dire, «je suis essoufflée; telle affaire, je peux plus». Il y a de la place pour m'écouter, m'amener, pour entendre que moi, je suis rendue là puis, ça va être entendu, respecté. Je vais me sentir soutenue.

Selon certains auteurs (Desjours, 1993; Daverzier, 1991), la grande implication et la grande mobilisation des travailleuses exigent en retour une reconnaissance de leur contribution. Pour Desjours, la reconnaissance porte d'abord sur le travail accompli. Les travailleuses des groupes étudiés nous ont

confirmé cette reconnaissance. Comme nous l'avons décrit, elles participent à toutes les discussions lors des réunions d'équipe et elles ont pleine autonomie concernant leurs dossiers. Mais de plus, l'équipe souligne les bons coups. Les bilans sont des moments privilégiés pour reconnaître le travail fait par les intervenantes. Elles ne craignent pas de soumettre à l'équipe les problèmes liés à leur dossier car l'équipe les soutient sans les juger. Elles affirment d'ailleurs que leur travail est aussi une source de valorisation, une façon de s'accomplir.

Nous devons souligner également la reconnaissance du principe de la formation continue et du ressourcement des intervenantes. Nous avons remarqué que le choix des formations se fait toujours à partir de l'identification des besoins de l'équipe ou d'une des intervenantes et ce dans tous les domaines : intervention, analyse, conditions de travail. La liste des formations que nous avons identifiées lors de nos études terrain se Ut ainsi : l'intervention féministe, la santé mentale et l'intervention de crise, les normes du travail, le développement des fondements économiques de notre discours social, la production du matériel de communication. Le ressourcement d'une intervenante est un moyen concret pour nourrir l'équipe et devient un outil pour assurer une réflexion collective.

Nous constatons que des efforts importants sont déployés par les groupes dans la question des bénéfices marginaux afin de reconnaître l'engagement social des travailleuses et leur niveau de responsabilités et de maximiser leur satisfaction au travail. Par exemple, il existe des mécanismes clairs et souples pour la reprise du temps supplémentaire, il y a des possibilités diverses de congés démontrant un réel souci de tenir compte de différents événements de la vie privée (maternité, avortement, voyage, études, adoption, vacances, deuil, etc.). Quelques groupes ont une assurance collective, des heures de travail réduites, une heure trente payée pour le dîner, des vacances annuelles d'au moins un mois de congé, dix jours de congé payés pendant le temps des fêtes. De plus l'équipe des travailleuses maîtrise tous les éléments du rythme de travail (heures d'ouverture, rencontres d'équipe, reprise du temps supplémentaire, pauses).

Il est clair que l'ensemble des éléments présents au sein des équipes de travail permet d'augmenter leur qualité de vie au travail et d'y trouver du plaisir. Ce qui peut expliquer en partie le désir exprimé par les intervenantes de poursuivre leur implication au sein des groupes étudiés.

La créativité, la marge de manoeuvre, l'autonomie, la possibilité de faire part de ses idées, la façon d'arbitrer les contradictions et de régler les problèmes, la relation de confiance entre les travailleuses sont en effet des éléments qui suscitent une mobilisation, développe un grand sentiment d'appartenance et augmente le désir de coopération chez elles.

... J'aime travailler auprès des femmes, j'aime l'équipe de travail qui est ici actuellement, j'aime la place que je peux prendre dans cette équipe-là, être exactement moi-même, on me prend comme je suis. Puis je peux pleurer, comme je peux être choquée puis... j'aime le salaire... En plus, on va s'augmenter, c'est encore mieux. J'aime les congés auxquels j'ai droit, j'aime l'implication... j'aime travailler.

Leur travail représente beaucoup plus qu'un emploi. C'est un lieu où elles peuvent expérimenter les valeurs auxquelles elles adhèrent.

... C'est plus qu'un milieu de travail, c'est un milieu de vie.

- **La taille de l'équipe**

Dans les trois groupes étudiés, nous sommes face à des petites équipes de travail (trois à huit personnes), ce qui favorise beaucoup la confiance mutuelle et le sentiment d'appartenance. Il existe donc une grande proximité entre elles et cela permet de développer des communications ouvertes (Anxieux, D, Martin, J.-Y., 1971). Selon Mucchielli (1989), le nombre idéal dans une équipe se situe autour de sept personnes. Ce nombre permet une meilleure cohésion, une richesse des interactions qui facilite la division du travail et maintient une vision globale. Au delà de douze personnes, cette unité est affectée. On constate alors des difficultés de se percevoir et de s'écouter autour d'une table, ce qui entraîne la création de sous-groupes d'opposition. L'équipe est le lieu par excellence pour débattre, exprimer différents points de vue sans crainte d'être jugée ou rejetée.

La présence de petites équipes de travail nous amène à poser les questions suivantes. S'agit-il d'un choix explicite ou non et qu'est-ce qui motive ce choix? Nous ne sommes pas convaincues à ce moment-ci de notre recherche que l'insuffisance de financement est la seule réponse. Nous nous demandons si l'existence d'une petite équipe de travail fait partie intégrante de la culture organisationnelle et si elle est un mécanisme pour maintenir cette culture organisationnelle. Nous tenterons de répondre à ces questions lors de la poursuite de nos travaux de recherche.

Une équipe de travail qui possède l'ensemble des caractéristiques décrites dans cette section en plus d'un accès au pouvoir décisionnel devient un atout pour favoriser la coopération, la mobilisation, la satisfaction au travail, la reconnaissance et la valorisation de chacune.

Une telle équipe donne la possibilité d'intervenir rapidement sur le climat de travail et sur le terrain.

### **3.2 L'ÉGALITARISME**

Cette valeur s'articule au sein de l'équipe de travail autour des aspects suivants : la non-spécialisation des postes de travail et les salaires, les bénéfices et les conditions de travail égaux.

- **Un minimum de spécialisation**

Dans deux des trois groupes, toutes les employées ont le même statut. Pour éviter la spécialisation, les travailleuses changent de dossier régulièrement. Il n'y a pas de titre autre que celui d'intervenante ou d'employée salariée. Au CALACS, chaque travailleuse fait à peu près le même travail au niveau de l'intervention individuelle et de groupe et la formation aux militantes et elles siègent toutes au collective, mais elle se divisent entre elles des tâches de représentation à des tables de concertation ou des activités particulières. Au centre de femmes, chaque employée est responsable des dossiers ou des activités spécifiques (comme la représentation du centre auprès d'un regroupement d'organismes, la gestion financière quotidienne ou la représentation des travailleuses au C.A.), en plus d'animer des comités ou des activités spécifiques avec les membres.

La maison d'hébergement fonctionne avec une certaine spécialisation au niveau du travail des employées. Il y a une coordonnatrice, une responsable de la gestion financière, quatre intervenantes auprès des femmes, une intervenante auprès des enfants, et une assurant le suivi post-hébergement. Par ailleurs, la spécialisation n'est pas poussée à outrance et lors de congés prolongés de l'une ou l'autre des employées, une autre peut prendre sa place.

Le degré plus poussé de spécialisation et de division de travail au sein de la maison d'hébergement dénote un plus grand degré de formalisation. Qu'est-ce qui explique cette tendance plus bureaucratitante ? En guise d'hypothèse, nous sommes amenées à regarder du côté de la nature des services offerts, c'est-à-dire de l'intervention de crise auprès de femmes et d'enfants 24 heures sur 24, 365 jours par années. Ce type de services exige nécessairement un

personnel plus nombreux - dans ce cas huit permanentes, des employées dans des projets, des contractuelles, des stagiaires et des bénévoles - et un budget important. Or pour coordonner tout ce monde et pour gérer financièrement la maison, il n'est pas surprenant de voir se développer des postes spécialisés.

- **La rotation des tâches quotidiennes**

Si les trois groupes présentent des variations au niveau de la spécialisation des tâches d'intervention et de gestion, ils mettent tous en pratique un autre mécanisme pour contrer les tendances vers une hiérarchisation du pouvoir: la rotation des tâches du fonctionnement quotidien. À cet effet, toutes ces tâches, de la rédaction des procès-verbaux des réunions à l'achat du matériel se font à tour de rôle ou collectivement.

- **L'égalité des conditions de travail**

L'étude des contrats de travail des trois groupes nous révèle une égalité concernant les bénéfices et conditions de travail. Chaque groupe offre le même salaire quelles que soient les tâches et fonctions des travailleuses.

D'ailleurs, nous constatons que malgré certaines contraintes extérieures (travailleuses en chômage ou dans des PDE), les groupes développent des pratiques pour permettre aux travailleuses permanentes d'avoir le même salaire horaire que dans le contrat de travail.

Il nous apparaît certain que cette valeur d'égalité au sein de l'équipe de travail n'est possible que si le groupe possède une réelle autonomie de fonctionnement face aux bailleurs de fonds ou a la capacité de développer et de soutenir une position de principe pour contrer les règlements des bailleurs de fonds. De même, la taille de l'équipe demeure un facteur important. Ainsi le centre de femmes et le CALACS ont une petite équipe de travail de quatre à cinq personnes. Par contre, dans une structure plus complexe comme celle de la maison d'hébergement, nous constatons que l'équipe de travail ne réunit que les travailleuses à temps plein (huit personnes). Les travailleuses à temps partiel ne sont pas membres à part entière de l'équipe. S'il est vrai qu'on les consulte, elles n'ont pas de prise sur les décisions. Dans ce cas, nous sommes face à une inégalité de statuts. Lors des entrevues, les intervenantes permanentes nous ont indiqué l'importance d'avoir une adhésion individuelle et collective aux valeurs féministes. Pour elles, cela représente non seulement un lieu de travail ou un instrument de changement social mais aussi une expérience de solidarité entre femmes (Riger, 1984). Il semble presque impossible pour des travailleuses temporaires d'être partie prenante de cette expérience.

- **Le travail intellectuel et le travail manuel**

Au sein des trois groupes, il y a un véritable contrôle du processus de travail par l'équipe. La répartition des tâches ne repose pas sur une division entre tâches intellectuelles et manuelles. C'est l'équipe qui décide de l'organisation du travail en fonction de l'ensemble des tâches à faire et s'assure de la répartition la plus équitable possible. Ces conditions s'appliquent d'abord et avant tout aux permanentes du groupe. En général, on arrive difficilement à respecter ce principe pour les contractuelles.

Cependant, nous constatons que la réalité des groupes ne permet pas toujours de concilier cette vision de la division du travail. En effet, les tâches des intervenantes prennent de plus en plus d'ampleur et se complexifient. Chacun des groupes fait face à une demande accrue de demandes de services ou d'activités de la part des membres ou participantes. Les exigences de bailleurs de fonds alourdissent le travail de gestion; de même, le contexte de la régionalisation multiplie les lieux de concertation et de représentation. Face aux problèmes de surcharge de travail, les équipes ont tendance à déléguer certaines tâches. Nous constatons qu'en général, il s'agit de céder des responsabilités particulières. Par exemple, on engage une contractuelle pour un dossier spécifique ou l'on donne un contrat pour l'entretien ménager du local. Cela questionne à la fois les valeurs d'égalité et la division entre la conception d'une activité et l'exécution de celle-ci.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que l'insuffisance de financement ne permet pas au groupe d'engager de nouvelles travailleuses à temps plein. Les moyens mis de l'avant pour soulager les travailleuses introduisent une certaine division du travail et la présence de statuts différents. Nous nous interrogeons sur les impacts de ces alternatives. S'il est vrai qu'elles signifient pour les équipes de travail une division plus efficace du travail, n'est-ce pas aussi une remise en cause de l'égalitarisme?

### 3.3 **LES EFFETS PERVERS DE LA COLLECTIVISATION**

Nous aimerions souligner quelques dangers qui guettent un groupe aussi cohérent et fort.

Notre expérience nous démontre la grande vulnérabilité de certaines équipes face à la gestion des conflits. Les relations affectives deviennent tellement importantes qu'on préfère ignorer certains problèmes de crainte de les rompre. Cette façon de faire provoque souvent la démission de la personne en conflit. Ces refus d'intervenir peuvent même dans certaines situations amener le

groupe à un éclatement. Cependant, nous n'avons pas observé ce phénomène.

Un autre danger est que l'équipe peut devenir un groupe très fermé et replié sur lui-même avec ses règles et normes implicites. Cela peut même entraîner une certaine fermeture idéologique et provoquer une résistance aux changements.

L'exclusion se fera par le non-engagement d'une intervenante trop différente du reste de l'équipe. S'il y a engagement, il s'avérera extrêmement difficile pour la nouvelle travailleuse de faire sa place car cela signifie pour l'équipe d'accepter de construire une nouvelle dynamique qui bouscule le confort dans lequel elle s'est installée.

Un trop grand repli sur soi et une valorisation à outrance de l'équipe peut l'amener à se considérer comme une fin en soi et non comme un moyen pour réaliser les objectifs du groupe. Un tel glissement pourrait signifier la mort du groupe à plus ou moins brève échéance.

Les organismes étudiés valorisent beaucoup la mise en place de conditions de travail «humaines». Parmi ces conditions, nous trouvons la non-compétition entre collègues, la qualité de vie, l'intégration de l'affectif dans les rapports de travail, l'espace pour la créativité et «l'empowerment» et le contrôle des travailleuses sur leur travail et sur l'organisme.

En mettant en place ces conditions, et notamment la dernière, les organismes ont créé des équipes très fortes, stables et composées de femmes ayant des orientations et des styles de fonctionnement semblables. L'importance mise à créer ces lieux alternatifs de travail peut produire à un effet pervers. Dans certaines situations, l'équipe, sa stabilité et ses conditions de travail peuvent avoir la priorité au détriment du fonctionnement de l'organisme. Par exemple, à la maison d'hébergement il semble y avoir une certaine difficulté à assurer la permanence la nuit. Malgré l'apparent besoin d'assurer la présence d'une intervenante pour les quarts de nuit, les travailleuses résistent à prendre ces quarts de travail car cela va à rencontre de leur qualité de vie. D'autres exemples se sont produits au centre de femmes où l'équipe a décidé, dans le but d'assurer la stabilité des employées et de maintenir le principe de l'égalité des salaires, de payer l'écart de salaire pour celles engagées avec des projets. Mais cette décision n'a pas été discutée avec les membres et cela a créé une situation de non-transparence.

Sur un autre plan, la décision de fermer le centre aux heures de dîner pour permettre aux intervenantes d'avoir un temps de repos va à rencontre de



l'accessibilité du centre aux femmes et de la création d'un sentiment d'appartenance chez elles. Aussi, pour pallier les mauvais salaires, plusieurs des groupes considèrent quatre jours de travail comme étant du temps plein, réduisant d'autant la disponibilité des travailleuses pour l'intervention. Aussi, l'importance de la dimension «job» met les intervenantes dans la position inconfortable où la lutte pour la survie de l'organisme en termes de financement est en même temps une lutte pour préserver leurs emplois. Le temps et l'investissement nécessaires pour trouver le financement des postes et pour mettre en place des dispositions pouvant assurer les conditions de travail prévues dans les contrats de travail peuvent réduire la disponibilité et la présence des employées pour l'intervention et la vie de l'organisme. Par ailleurs, il est clair et tout à fait compréhensible que dans la situation économique actuelle où il y a peu de possibilités de rechange, le maintien de leur emploi est un enjeu important pour les travailleuses.

#### 3.4 CONCLUSION

Les travailleuses permanentes dans les groupes de femmes que nous avons observés ont développé des structures et des pratiques novatrices au niveau de l'organisation de leur travail. Le contrôle sur le processus de travail, l'autonomie, la place pour la réalisation de soi, la créativité et la reconnaissance professionnelle ainsi que les rapports humains à l'intérieur de l'équipe sont tous des éléments qui créent une culture de travail originale qui mérite d'être étudiée et reprise par d'autres organisations.

Le contrôle des équipes de permanentes sur tout le travail qui s'accomplit dans ces groupes crée une situation où les rapports entre les travailleuses sont importants et intenses. Cet état de fait peut engendrer certaines difficultés. Par exemple, l'équipe peut être très vulnérable face à la gestion des conflits. Nous avons constaté la place centrale qu'occupe l'équipe des permanentes dans les groupes étudiés. Nous pourrions nous trouver dans une situation où certaines décisions en vue de maintenir ou consolider l'équipe se feraient au détriment des besoins des membres.

Enfin, la prédominance de l'équipe des permanentes sur l'ensemble des activités pose aussi des questions importantes concernant la vie démocratique, l'égalité entre les femmes et le contrôle des groupes par leurs membres.



#### 4. Les activités d'intervention politique



Les groupes de femmes que nous avons observés adoptent une approche féministe qui vise la transformation de la société s'appuyant à la fois sur des changements au niveau personnel et sur des changements sociaux. Les services offerts aux femmes se situent dans la perspective des changements personnels mais les groupes considèrent essentiel de les jumeler à un travail de sensibilisation et de lutte pour changer la société.

Les trois groupes observés ne semblent pas vivre d'opposition entre «groupes de services» et «groupes de lutte». On parle plutôt de groupes de services et de lutte. L'appellation des CALACS est révélatrice à cet égard : centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractères sexuelles. On y retrouve les deux dimensions du travail.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la coexistence entre les services aux femmes et l'action collective n'est pas facile. D'une part les pressions de la part des femmes en manque de services disponibles et adéquats et d'autre part, les pressions des bailleurs de fonds qui financent les groupes en fonction des services offerts, pour ne nommer que celles là, favorisent nettement «l'option services» au détriment de l'action collective.

Lors de nos observations, nous avons noté une nette prédominance de la dimension services aux femmes au CALACS et à la maison d'hébergement sur la dimension «lutte». Ces groupes de femmes sont néanmoins devenus des interlocuteurs incontournables tant sur le plan public qu'institutionnel. Par exemple, ils sont membres de différentes tables de concertation sur la violence faite aux femmes, et portent de cette façon les revendications féministes.

Sur un continuum à un extrême les groupes de services et à l'autre les groupes de pression, les trois groupes observés pourraient se situer comme suit :

Service                      Maison CALACS                      Centre                      Pression

La position de la maison d'hébergement et du CALACS s'explique par la nature même des deux groupes. Ils travaillent dans un champs d'intervention bien défini et offrent des services inexistant dans le réseau public. En particulier, la

maison d'hébergement doit dispenser des services 24 heures par jour et 365 jours par année.

Mais cette situation ne veut pourtant pas dire que les actions collectives de lutte, de sensibilisation et de promotion n'existent plus. Nos observations ont plutôt montré une forme de délégation de ces aspects en direction des regroupements provinciaux. Dans une certaine mesure, la perspective politique des services est aussi maintenue et alimentée par la formation offerte aux intervenantes, les publications, les recherches et par les multiples activités de réflexion (colloques, assemblées thématiques etc.) organisées par les regroupements.

#### **4.1 LE RÔLE DES REGROUPEMENTS**

Les trois groupes étudiés sont membres d'un regroupement correspondant à la nature de leur organisme. Mentionnons que nos recherches n'ont pas porté sur le travail des regroupements provinciaux ni sur la participation des groupes observés aux diverses structures des regroupements.

Outre les rôles d'information, de formation, de représentation et de défense de leurs membres auprès du gouvernement, les regroupements sont des appuis pour les groupes dans le travail de sensibilisation et de promotion. Les regroupements prennent la parole au nom de leurs groupes membres et au nom des femmes qui les fréquentent. Ils organisent de grandes campagnes de sensibilisation, ils développent des outils et des idées d'action etc. Malgré cette délégation, nous avons pu observer que le travail de sensibilisation et de promotion est maintenu par les groupes à l'échelle du quartier, par exemple le travail dans les écoles.

Cette délégation d'une partie du travail de promotion et de sensibilisation peut comporter certains risques. Si le transfert des actions collectives en direction des regroupements permet de mettre en commun les ressources afin d'avoir plus d'impact, une meilleure visibilité et une plus grande efficacité des actions, cela implique une bonne communication et une grande coordination des actions entre les instances nationale, régionale et locale. Sans l'avoir directement observé, on peut facilement imaginer qu'une action collective soit pensée et développée par un regroupement et qu'elle arrive, dans sa mise en application, en conflit avec des activités prévues localement. On peut imaginer que ces actions soient perçues par les groupes locaux comme une surcharge de travail pour leur propre planification et organisation.

Lors de nos observations, nous n'avons pas noté beaucoup d'intérêt pour les questions traitées par les regroupements. Par exemple, lors des réunions

d'équipe et du conseil d'administration, il n'y a pas de point statutaire d'information sur les dossiers du regroupement; nous n'avons pas assisté à la présentation de rapports suite à des participations aux instances. Cette situation n'est peut-être que conjoncturelle, mais il nous semble que le risque d'un désintérêt de la part des groupes face aux questions plus «politiques» est réel. Un écart infranchissable peut se créer entre la permanence des regroupements «spécialistes du politique» et les groupes membres «spécialistes des services». S'il existe un risque de créer un tel écart entre les regroupements provinciaux et les groupes de base qui les composent, on conçoit facilement qu'un large pan des questions débattues par les «spécialistes» des dossiers politiques risque d'être maintenu hors de portée des femmes membres d'autant plus que les groupes vivent des pressions pour favoriser «l'option services». L'augmentation de services se fait souvent à rencontre d'une pratique d'éducation populaire, qui de tout temps, a été le moyen privilégié par les groupes pour l'information, la sensibilisation et la conscientisation des femmes. N'est-ce pas un signe que cette tendance se répand lorsqu'on remarque que les représentations dans les regroupements, là où l'on discute du «politique», sont assumées essentiellement par les permanentes des groupes? Cependant, cette façon de faire n'est pas exclusive aux groupes de femmes: elle est répandue dans l'ensemble des groupes communautaires.

La qualité et la constance des liens entre les regroupements et leurs groupes membres sont essentielles pour limiter les difficultés engendrées par cette délégation. Le contexte actuel de régionalisation et de multiplication des lieux de concertation rend ces liens encore plus difficiles.

La complexification des dossiers politiques due, entre autres, à la régionalisation et à la diversification des façons de faire et de s'organiser, a créé une multiplication des lieux de concertation auxquels les groupes de femmes sont appelés à participer. Un groupe de femmes se doit de participer à son regroupement provincial (avec une composante régionale), à un regroupement régional de groupes de femmes, à un regroupement intersectoriel et finalement aux instances locales en développement communautaire et économique.

Dans ce contexte, on comprendra que les exigences et les compétences demandées aux femmes afin qu'elles participent pleinement à la vie démocratique sont en nette croissance. Même si une volonté manifeste de maintenir les femmes au courant des différents dossiers est observable, nous constatons une difficulté réelle à maintenir vivante au delà du discours cette volonté pourtant fondamentale pour les groupes de femmes.

#### 4.2 ET LA RÉGIONALISATION...

La tendance généralisée à la régionalisation risque de changer considérablement le portrait que l'on vient de tracer. D'une part, comme le fait remarquer Mariangela Di Domenico du Conseil du statut de la femme à Montréal à propos des multiples façons de s'organiser dans le contexte de la régionalisation : « Cette fragmentation des dossiers rend difficile, voire impossible, de saisir les interrelations entre les nombreuses variables en présence. Par conséquent, aucune vision commune et intégrée des conditions de vie des femmes de la région de Montréal ne réussit à émerger, ce qui empêche et évacue la politisation des dossiers de condition féminine sur la scène régionale »<sup>3</sup>.

Et d'autre part, le déplacement vers les régions de lieux de pouvoir, va pousser les groupes de femmes à reprendre certains rôles qu'ils avaient délégués aux regroupements provinciaux, va nécessiter une revalorisation des concertations régionales. Pour ce faire, nous assisterons à un retour du politique au moins au niveau régional et peut-être dans les groupes locaux.

<sup>3</sup> Di Domenico Mariangela (1995), Notes pour un regroupement régional multisectoriel des groupes de femmes de la région de Montréal, Conseil du statut de la femme, page 6.

## 5. En guise de conclusion



Tout au long du texte, nous avons posé un regard sur des données recueillies sur le terrain. Cette présentation prenait la forme d'un rapport de recherche.

Dans la conclusion, nous avons opté pour un changement de ton. Nous ressentions le besoin d'une mise à distance. Le langage utilisé nous permet de cerner davantage l'expression des nuances d'analyse.

Cette conclusion est aussi l'occasion de préciser dans quel état d'esprit nous menons cette recherche et d'élaborer certains questionnements que nous voulons approfondir lors de la poursuite de nos travaux.

Nous aimerions revenir en conclusion d'abord sur le regard que nous avons posé sur les groupes de femmes dans cette amorce de la recherche entreprise sur la culture organisationnelle.

Dans l'analyse documentaire, mais surtout dans l'observation participante et en entrevues, nous avons en tout premier lieu pris acte du foisonnement des divers types d'expérience. En fait, nous avons laissé émerger la vie riche et complexe qui se laissait capter non pas de façon limpide et évidente au premier coup d'oeil mais plutôt par bribes, en images fugaces, quelques fois en brefs jets lumineux mais, le plus souvent, en clairs-obscurs ne laissant filtrer que le reflet des choses ou que l'infinie variété des gris (et non les blancs clairs ou les noirs profonds) de pratiques et de modes d'organisation polymorphes ou encore, dans certains moments privilégiés (réunions d'équipe), la «peau de l'âme» révélant le sens des processus souvent paradoxaux à l'oeuvre.

Cette attitude de distance attentive et respectueuse, nous l'avons cultivée conscientes que devant la variété et la complexité nous devons tenter de développer des observations et des analyses en mesure de manier le paradoxe,

de déconstruire les systèmes d'opposition binaire qui sont le lot de trop d'études dont l'assise, il faut bien le rappeler, est le bien et le mal et qui se traduisent aujourd'hui dans des termes opposant le service et la lutte, l'intégration et la subversion, la récupération et l'opposition.

Nous tentons de déceler les tensions créatrices, de construire une transversalité permettant de rendre compte et d'articuler les notions d'autonomie, d'auto-production, d'auto-organisation et celles de contrainte, de dépendance en regard du monde extérieur. Cela nous paraît important, en particulier pour deux raisons. La première est en lien direct avec la réalité très plurielle du mouvement des femmes aujourd'hui: diversité des pratiques, modes d'organisation et personnes actives au sein des groupes; caractère interclassiste des groupes avec présence significative de femmes des couches populaires dans diverses situations précaires et souffrantes; complexité et lourdeur des problématiques touchées par les groupes du mouvement des femmes: violence, isolement, santé mentale et physique, exclusion sociale, travail dévalorisé ou non-reconnu, etc.. Les problématiques abordées le sont dans un contexte où de singulières mutations travaillent notre société: celles apportées à l'architecture de PÉtat-providence et aux rapports État-société civile avec les impératifs de communautarisation des services, de partenariats et de responsabilisation des individus, groupes et collectivités; celles qui aussi taraudent l'organisation familiale, les valeurs et les conditions du vivre-ensemble. La seconde raison de notre souci de concevoir l'émergence du sujet social au sein de toute vie institutionnelle, de penser que rien n'est jamais définitivement joué, qu'il y a toujours une part «d'indécidabilité» entre ordre social et changement (Gillet, 1995) c'est que nous éprouvons des difficultés ou réserves devant certaines analyses du mouvement des femmes concluant à l'éclipse politique du féminisme en raison du développement des services et du type de rapports au politique ou encore à la perversion des modes de fonctionnement des groupes de femmes ces derniers étant transformés en agences de dispensation de services et de gestion de problèmes sociaux. Or bien sûr la conjoncture est difficile, les marges de manoeuvre semblent se restreindre, les impératifs des financements publics deviennent pointus et autoritaires, d'importantes bureaucraties tentent de généraliser des visions du monde, une raison instrumentale, un credo gestionnaire, des savoirs empiriques et quantitatifs afin de rendre les sujets femmes administrables. Mais du même coup nous pensons comme le souligne Yves Barel (1989) que les rapports entre autonomie et contrôle restent conflictuels et contradictoires jusqu'au bout et que s'imbriquent, se confrontent, se superposent toujours des logiques paradoxales de négociation, de compromis, de compromission aussi et de créativité, de mobilisation, de capacités critiques. Il y a donc interpénétration constante de



systèmes d'action distincts. Nous observons que les groupes de femmes sont actuellement des pépinières ou des laboratoires d'expérimentation de nouvelles valeurs et de pratiques découlant de l'idéologie féministe et façonnant leur culture organisationnelle et leurs pratiques auprès et avec des femmes. Devant les contraintes et elles sont certes très prégnantes ce qui nous intéresse, c'est d'être attentives aux stratégies qui représentent des compromis entre les pressions exogènes et les matrices référentielles des groupes de femmes, entre la réalité fort douloureuse et fragile souvent des personnes participantes et la tentative d'atteindre à long terme les objectifs du projet alternatif. Ce qui nous intrigue ce sont les stratégies employées pour contrer et détourner les tendances bureaucratiques, pour élaborer et renouveler un contre-discours féministe. Ce qui nous captive, c'est de repérer dans les espaces réels et potentiels de démocratie, de créativité des connotations de subversion et de déplacement, là précisément où se logent de tenaces résistances, où les brèches s'élargissent, où des possibilités de vie autre circulent pour les femmes.

- **Un creuset commun**

Sans reprendre toutes les observations et analyses contenues dans les trois premières parties de ce texte, rappelons ce que l'on pourrait nommer de creuset commun de la culture organisationnelle des groupes de femmes de notre enquête.

Dans les trois groupes observés, au niveau de l'organisation du travail et des relations de pouvoir au sein des équipes nous avons noté, malgré une différenciation dans les mandats, peu de hiérarchie alors que le fonctionnement par consensus, la circulation de l'information, des mécanismes de résolution de conflits et même l'organisation de l'espace connotent la non subordination des unes aux autres. Au contraire est manifeste une visée explicite de rapports égaux entre travailleuses régulières.

Au niveau des rapports de travail, les efforts d'humanisation des relations, de contrôle effectif sur le processus de travail avec l'autonomie, l'initiative et la créativité que cela implique sont patents. La complicité et l'entraide sont fréquentes et on vise à créer et à entretenir un haut niveau d'appartenance à l'équipe et à l'organisme.

Au niveau des systèmes de sens, l'identification à la cause des femmes, au mouvement des femmes et aux luttes sociales autres (ancrage dans le milieu, participation à diverses tables, coalitions, etc.), ainsi que les valeurs de changement individuel et collectif semblent partagées et donnent une coloration particulière à la culture organisationnelle et aux pratiques d'éducation, de

service et de mobilisation. Le service rendu n'est pas de l'ordre du service public mais de l'ordre de l'imbrication dans un projet de transformation sociale, d'appropriation de pouvoir individuel et collectif sur des parcelles de sa vie et de l'orientation des décisions plus larges en regard de la société. Les femmes ne sont pas employées ou usagères, clientes d'un réseau étatique de services ou encore d'un pourvoyeur privé mais travailleuses et militantes, participantes ou membres d'un organisme offrant aussi des services et partie prenante d'un mouvement social. Nous sommes dans une logique d'action sociale non dans une pure logique de service.

Dans le rapport aux femmes participantes ou membres des groupes, nous avons remarqué un souci réel de démystifier les rapports intervenantes ou aidantes/femmes, de partager les connaissances, de lier l'efficacité des démarches avec les rapports chaleureux, complices, de désindividualiser, désenclaver et collectiviser les situations difficiles vécues. L'élément le plus remarquable restant l'accent mis sur le processus, le respect de la trajectoire, le cheminement des femmes. La souplesse, la disponibilité, l'écoute active et la capacité d'ajustement et de retournement que cela commande est, entre autres, l'une des raisons pour lesquelles les systèmes bureaucratiques d'évaluation des services avec leurs découpages, quadrillages et objectifs soi-disant mesurables, comptabilisâmes sont si inadéquats à rendre compte de la démarche effectuée dans les groupes de femmes.

Derniers éléments du fonctionnement observé dans les groupes participant à la recherche, l'ouverture, la faculté de regard critique, de remise en question, la propension réflexive de l'action sont tributaires et en retour nourrissent les pratiques d'organisation et d'action. Nous avons pu d'ailleurs noter que les temps réservés à la rétroaction, à l'analyse du fonctionnement de l'organisme, à l'évaluation des difficultés rencontrées dans les pratiques avec les femmes, dans les relations d'équipe et les rapports humains généraux de la vie des groupes alimentent le développement de l'appartenance au groupe, favorisent l'expérimentation et créent par la dynamique engendrée la tension du «work progress», du projet dans lequel toutes investissent énergie, labeur et conscience sociale et politique des enjeux.

- **Des défis importants, épineux et stimulants à la fois**

S'il y a un creuset commun à la culture organisationnelle des groupes de femmes étudiés alimenté par une culture féminine-féministe («empowerment», attention au processus, qualité des rapports humains, souci de l'équité, etc.) et par la culture du mouvement communautaire (autonomie, démocratie), on peut

aussi conclure que d'énormes défis ou paris se retrouvent dans cet amalgame. Nous en relevons quelques-uns dans le but d'alimenter les réflexions et débats.

Tout au long de nos observations, nous avons pris acte de la très grande centrante de l'équipe de travail au sein des groupes de femmes. Au niveau de l'orientation, de la planification, de l'organisation, de la gestion et des expériences pratiques cette dernière est prédominante et en situation de pouvoir si on la met en rapport avec des instances administratives (conseil d'administration, direction de groupe) ou encore avec une base, un membership. Cette situation offre de nombreuses perspectives: marges de manoeuvre créatrices, grande cohésion au niveau du projet d'ensemble, autogestion stimulante. Elle signe en contre-partie de nombreuses situations ambiguës ou paradoxales. Qu'en est-il donc par exemple du rapport aux structures démocratiques et à la démocratie comme telle? L'équipe est-elle en relation de légitimité et d'imputabilité avec une base réelle issue de la communauté, incarnée par une assemblée générale crédible qui s'élit une instance responsable, garante de ses désirs et projets? On reconnaît là le mécanisme classique de la démocratie représentative et participative des organismes sans but lucratif, communautaires. Si on peut convenir qu'il n'y a pas de modèle idéal ou de façon unique de procéder, on doit comprendre que souvent le bât blesse ou du moins que les débats ne sont pas achevés. Devant les exigences juridiques de se conformer à certains modèles organisationnels (cet impératif devient urgent dans le contexte d'un financement étatique et d'un plus grand arrimage avec les réseaux institutionnels, du moins pour certaines pratiques), devant aussi l'exigence politique d'une réflexion et de pratiques démocratiques réelles, les groupes doivent trouver des façons de procéder conformes à leurs discours et convictions.

Dans ce premier défi plusieurs problèmes se chevauchent. Comment orchestrer au niveau des structures formelles un fonctionnement quasi autogestionnaire au niveau de l'équipe avec un rôle réel dévolu à des instances autres issues de la collectivité qu'on désire servir et avec laquelle on travaille et oeuvre étroitement? Qui implique-t-on dans le projet, qui participe aux orientations et mandats octroyés, à qui est-on redevable? Ces questions sont loin d'être banales et faciles à répondre.

Outre le problème des structures démocratiques formelles et effectives se pose la difficulté de la relative inaccessibilité des instances décisionnelles pour la plupart des participantes dans les groupes. On a ailleurs parlé de la «démocratie exigeante». Quelle énergie et quelle part d'investissement accorde-t-on au développement de la vie associative, à la démocratie

représentative, participative ou directe - c'est selon - si on la mesure à l'énergie et à l'investissement consacrés dans le service? Le rôle et la place des membres, le contrôle des organismes par la base, comment le penser et l'opérationnaliser? Des amorces de réponses sont expérimentées actuellement mais une vigilance soutenue et des réflexions critiques sont à maintenir, il nous semble. Les difficultés sont particulièrement acérées (cela est aussi le cas dans le mouvement communautaire) là où les groupes ont à recevoir des femmes en situation de crise ou d'urgence. Ces dernières viennent d'abord chercher réconfort, conseils, aide, support actif pour passer le cap dans un moment dramatique et il est évident que la structure participative de l'organisme à la porte duquel elles frappent est loin de constituer un centre de préoccupation. Créer un sentiment d'appartenance, graduellement passer de l'entraide à l'implication individuelle et collective ne va pas de soi. Il y a donc la trajectoire que construisent les femmes participantes pour tenter d'y voir clair et construire au jour le jour des parcelles d'emprise sur leur vie et celle de la collectivité. Mais il y a aussi le statut «d'intervenante» qu'il n'est pas toujours aisé de troquer pour une relation horizontale autour d'enjeux, d'orientations et de pouvoirs décisionnels eu égard à l'organisme ou au groupe. «Les femmes ne sont que de passage pour amorcer la résolution de situations difficiles» ou encore «la relation d'aide ou la démarche de sortie de crise». Oui, il existe des thérapies féministes et des thérapies alternatives en santé mentale dans le mouvement communautaire et ces expériences sont importantes dans le développement d'une autre manière de penser et d'agir rendent malaisé le rapport d'égalité entre les intervenantes et les femmes touchées» (Godbout, 1983). Il y a là une réalité impérative qu'il faut travailler à bras le corps afin de créer des espaces démocratiques pluriels et effectifs.

Il est incontournable de réfléchir et d'agir sur la problématique de la démocratie dans les groupes de femmes en la saisissant dans la dialectique de la problématique de l'appropriation d'un pouvoir ou de l'«empowerment». Les groupes analysés sont conscients et souvent ont développé des pratiques novatrices très intéressantes. Il y a la structure formelle des organismes, la qualité et la vitalité de la vie associative, les efforts pour y faire une place significative aux femmes participantes ou membres. Mais il y a aussi le complexe processus de réappropriation pour certaines de parcelles, même microscopiques, de pouvoir sur elles-mêmes, leur confiance, leurs motivations, leur rapport à leurs proches, aux autres et plus généralement l'orientation de leur vie. Parallèlement et non subséquemment, quelquefois se pose la question du cheminement de leur compréhension du sens et des enjeux des mécanismes généraux de l'aliénation, de la subordination et des voies individuelles et collectives de s'affirmer comme sujet et actrice. On comprendra

que ces démarches ou trajectoires ne se font pas facilement, quelles se construisent laborieusement, patiemment, au fil des avancées et reculs. Quand les groupes de femmes conçoivent des lieux de pouvoir divers: comités de travail, groupes de participantes, formations à la vie d'équipe; quand l'accompagnement dans le périple se fait chaleureux, tout proche, tout respectueux, tout soutenant; quand le service direct est tissé serré dans la trame des pratiques d'éducation, de socialisation, de mobilisation, c'est que l'objectif d'«empowerment» progresse. Il doit par contre comme processus être jouté à une salutaire réflexion et une action sur les rapports de pouvoir au sein même du groupe, entre intervenantes et participantes, entre permanentes ou travailleuses elles-mêmes. Qui prend ultimement les décisions sur l'orientation et l'action du groupe, y a-t-il véritable contrôle du groupe par les femmes et quelles femmes, comment se construit et se vit la démocratie demeurent des questions centrales. Jacques T. Godbout (1983) a exploré dans un ouvrage à quel point la notion et les pratiques de participation avaient galvaudé et faussé souvent la démocratie. Ce serait dommage que cette dernière soit court-circuitée par un discours sur r«empowerment».

Nous aimerions aussi très brièvement toucher dans la présente conclusion car nous nous y sommes attardées dans le corps de ce texte la question des statuts inégaux au sein même des travailleuses. Ici encore, on observe la place centrale et la position de pouvoir de l'équipe de travail. La cohésion politique et l'efficacité pratique de cette dernière nécessiterait qu'elle soit évidemment de petite taille et qu'elle puisse compter elle aussi sur un processus long et complexe d'appivoisement, d'auto-formation, de vie interne riche et stimulante, de débats éclairants et de soutien mutuel dans l'exploration et la consolidation de pratiques novatrices. Comment alors intégrer non seulement des membres qui risquent ou deviennent des «régulières» mais des travailleuses oeuvrant soit à des tâches de soutien (secrétariat, financement, réception), soit à des projets d'emploi précaire (de réinsertion au travail ou autres), soit encore à des responsabilités spécifiques comme le travail de nuit dans les maisons d'hébergement? Il arrive que ces travailleuses ne fassent pas partie intégrante de l'équipe au coeur de la dynamique du groupe. Leur intégration au projet est partielle; leur parole n'a ni la même place, ni le même poids que celle des «permanentes»; leur participation aux décisions et à la vie associative en générale est mitigée. Or ces statuts inégaux laissent poindre une contradiction importante eu égard à l'égalitarisme mis de l'avant par le féminisme et constitutif de très nombreuses façons de s'organiser et d'agir. L'exigence de congruence entre les référents politiques et le fonctionnement réel s'impose. Des discussions et amorces de solutions sont à l'ordre du jour.

Le tout dernier point que nous aimerions aborder est relatif à la thématique des exigences très contraignantes dans la conjoncture actuelle des modifications à l'architecture de l'État-providence, de la régionalisation, des propositions institutionnelles de communautarisation des services et de partenariats services publics/ressources communautaires. Les dangers pour la culture organisationnelle des groupes de femme sont bien connus et documentés: énergies très grandes mises à la concertation avec les instances des services publics grevant les implications directes dans le groupe et créant des divisions dans l'équipe de travail et l'ensemble du groupe entre les «spécialistes» de la négociation et des consultations et le reste du monde; précarité du financement poussant à s'inscrire, pour survivre, dans des programmations étatiques détournant des missions originales. Les risques de sous-traitance, de subsidiarité douteuse, de perversion des missions originales, de transformation des manières de faire pour se conformer à des logiques exogènes technobureaucratiques sont très présents. Encore là, nous estimons qu'une systématisation des initiatives et pratiques de détournement, de parades, de pressions pour fonctionner dans d'autres logiques doit être dressée, discutée, généralisée. Au long de ce texte, nous avons souligné certains des efforts faits en ce sens mais nous considérons que notre propre souci de repérer cette zone délicate de la vie des groupes de femmes et d'en faire l'analyse devra se développer dans nos recherches ultérieures.

Démocratie exigeante à incarner, repérage et débusquage des rapports inégalitaires, systématisation des contraintes et des scénarios de résistance à la logique technocratique et au credo gestionnaire sont parmi les défis urgents que tentent de relever les groupes de femmes de notre étude.



## BIBLIOGRAPHIE

- Acker, J. (1990), «Hiérarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations», *Gender and Society*, 4,2:139-158.
- Anadôn, M. et al. (1991), «Les collectives de femmes: une démocratie sororale», *Nouvelles pratiques sociales*, 3, 2: 57-70.
- Anxieux, D., Martin, J.-Y. (1971), *La dynamique des groupes restreints*, Presses universitaires de France, Paris.
- Arhens, L (1980), «Battered Women's Refuges», *Radical America*, 14: 41-47.
- Aubert, N. et Laroche, H. (1991), *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Barel, Y. (1989), *Le paradoxe et le système*, Presses universitaires de Grenoble.
- Bélanger, P.R. et Lévesque, B. (1992), «Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat (1963-1992)», dans Daigle, G. et G. Rocher, (éd.) *Québec en jeu*, Montréal, PUM, 713-741.
- Bilodeau, D. (1990), «L'approche féministe en maison d'hébergement : quand la pratique enrichit la théorie». *Nouvelles Pratiques Sociales*, 3, 2, 45-55.
- Burgess, R.G. (1982), *Field Research: A Sourcebook and Field Manuel*, Mass.:Allen & Unwin.
- Commission Rochon (1988), *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux au Québec*, Gouvernement du Québec.
- Couillard, M.-A. (1994), «Le pouvoir dans les groupes de femmes de la région de Québec», *Recherches sociographiques*, 35, 1:39-66.
- Couillard, M.-A. et Côté, G. (1993), «Les défis d'une interface: les groupes de femmes et le réseau de la santé et des services sociaux de la région de Québec», *Service social*, 42, 2: 29-49.
- Darveau, Aldéi, (1991), «Le desing des systèmes sociaux, l'école sociotechnique» in Tessier, R. et Y. Tellier, *Changement planifié et développement des organisations*, Tome 5, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 97-139.
- Davezies, P. (1991), *Éléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail*, Communication au Colloque national de la société française de psychologie, Clermont-Ferrand, décembre.

- Desjours, C. (1993), *Travail: usure mentale*, Paris, Bayard Éditions.
- Dessors, D., Schram, J. (1992), *Le travail social. La peur au coeur*, Informations sociales.
- Dumais, S. et Côté, R. (1990), *Enquête sur les conditions de salaire et les conditions de travail des travailleuses et des travailleurs au sein des groupes populaires*, Montréal, Services aux collectivités de l'UQAM.
- Favreau, L. (1989), *Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours*, Montréal, Éditions du Fleuve et Centre de formation populaire.
- Ferguson, K. (1984), *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia, Temple University Press.
- Gillet, J.-C. (1995), *L'animation et les animateurs : le sens de l'action*, Paris, L'Harmattan.
- Godbout, J.T. (1990), «Le communautaire et l'appareil» dans Breault M.-M.T. et St-Jean, L. *Entraide et associations*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 239-259.
- Hall, R.H. (1963), «The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment», *The American Journal of Sociology*, 69:1: 2-40.
- Hamel, P. (1991), *Action collective et démocratie locale: les mouvements sociaux urbains montréalais*, Montréal, PUM.
- Hamel, P. et Léonard, J-F. (1981), *Les organisations populaires, l'État et la démocratie*. Montréal : Nouvelle Optique.
- Hammersley, M. et Atkinson, P. (1983), *Ethnography: Principles in practice* New York: Tavistock.
- Harel Giasson, F. (1990), «Femmes gestionnaires- l'actrice et l'organisation» dans Chanlat, J.-F. (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska, 842
- Home, A. (1983), Les femmes et les groupes de changement social in *Service social*, 32, vol. 1-2, janvier-juin.
- Home, A. (1987), *Les femmes, le sexisme et les petits groupes : réflexions sur la théorie des groupes*. Québec : Cahiers de recherche du groupe de recherche multidisciplinaire féministe.
- Hooks, B. (1984), *Feminist Theory: from margin to center*. Boston : South End Press.
- Jaggar, A., (1983), *Feminist Politics and Human Nature*, Sussex, The Harvest Press.
- Lamoureux, D. (1990), «Les services féministes: de l'autonomie à l'extension de l'État-providence» *Nouvelles pratiques sociales*, 3, 2: 33-43.



- Lamoureux, H. (1991), *L'intervention sociale collective: une éthique de la solidarité*, Glen Sutton, Le Pommier éditeur, pp. 135-202.**
- Lamoureux, J. (1988) «La Commission Rochon: le communautaire, encore et toujours à la marge», *Revue internationale d'action communautaire*, 20/60: 157-170.
- Lamoureux, J. et Lesemann, F. (1988), *Les filières de l'action communautaire*, Québec, Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux.**
- Landry, S. (1990), «De l'insertion des femmes dans les hautes sphères de l'organisation», dans Tessier, R. et Tellier, Y. (éd.), *Priorités actuelles et futures*, coll. Changement planifié et développement des organisations, tome 2, PUQ, 121-156.
- Lazure, J. (1987), «Le sens des nouvelles pratiques», *Animation et culture en mouvement. Fin ou début d'une époque?* Sillery, PUQ, 291-302.
- Lofland, J. (1971), *Analyzing Social Settings*, Belmont, Ca.;Wadsworth Publishing Co.
- Mailhiot, Bernard (1966), «Autorité et tâches dans les petits groupes». Dans *Le pouvoir dans la Société canadienne-française (pp. 183-209)*. Fernand Dumont et Jean-Paul Montmigny (dir.), Presses de l'Université Laval, Québec.
- Martin, P. Y. (1990), «Rethinking Feminist Organizations» *Gender & Society*, 4, 2:182-206.
- Metzendorf, D.S. (1990), *The Evolution of Feminist Organizations: An Organizational Study*, PhD Dissertation in Social Work, University of Pennsylvania.**
- Mucchielli, Roger (1989), *Le travail en équipe*, 5e édition, Les éditions sociales françaises, Paris.
- Ninacs, W.N. (1996), *Le service social et la pauvreté: de la redistribution des ressources à leur contrôle?* Québec. Université Laval. Cahiers du laboratoire de recherche de l'École de Service Social. Série Essais et Synthèses.**
- Ouellette, F.-R. (1985), *Les groupes de femmes au Québec en 1985: champs d'intervention, structures et moyens d'action*, Québec, Conseil du statut de la femme.**
- Pennel, J. (1990), «Consensual Bargaining: Labor Negotiations in Battered-Women's Programs» *Journal of Progressive Human Services*, 1,1: 59-74.
- Plante, M.-H., (1994), *Intervention au Syndicat MNDE (CSN) en organisation du travail*, Rapport de stage, Université du Québec à Montréal, document miméo.**

- Poupart, R., Simard, J.-J. et Ouellet, J.-P. (1986), *La création d'une culture organisationnelle: le cas des CLSC*, Montréal, Centre de recherche en gestion, UQAM, 93.
- Riger, S. (1984), «Vehicles for Empowerment: The Case of Feminist Movement Organisations», *Prévention in Human Services*, 3, 2/3: 99-117, Rodriguez, M.N.
- Rodriguez, N.M. (1988), «Transcending Bureaucracy : Feminist Politics at a Shelter for Battered Women», *Gender and Society*, 2,2:214-227.
- Rothschild-Witt, J. (1979), «The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models», *American Sociological Review*, 44: 509-527.
- Ryan, B. E. (1986), «New considérations of a multi-group movement», dans *Dynamics of Change in Social Movement Ideology and Activism: Feminism and the Women's Movement*, 132-159.
- Ryan, B. (1986), «New conceptualizations of a multi-group movement» et «Considérations of feminist practice», *Dynamics of change in social movement ideology and activism: feminism and the women's movement*, 132-159.
- Sainsaulieu, R., Tixier, M.O., Marty (1983), *La démocratie en organisation*, Librairie des méridiens, Paris.
- Schulz, R., Greenley, J.R. et Brown, R. (1995), «Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout» in *Journal of Health and Social Behavior*, 36: 333-345.
- Schwarz-Shea P. et Burrington, D. (1990), «Free Riding, Alternative Organization and Culture Feminism: The Case of Seneca Women's Peace Camp» *Women and Politics*, 10, 3:1-37.
- Simon, B.L (1982), «In Défense of Institutionalization: A Rôle Crisis Center as a Case Study», *Journal of Sociology and Social Welfare*, 9: 485-502.
- Smircich, L (1983), «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28:3:339-358.
- Staggenborg, S. (1988), «The Conséquences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement», *American Sociological Review*, 53: 585-606.
- Strauss, A. L. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tardy, E. (1995), *Militer au féminin*, Montréal, Éditions du Remue-ménage.
- Vézina, M. et al (1992), *Pour donner un sens au travail*, Boucherville, Gaétan Morin éditeur.