

AU-DELÀ DE L'ACTION POSITIVE: VERS DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Lucie Brunet

Affirmative action programs, as they exist today, require complementary measures if women are to make meaningful and permanent gains in the workforce. These measures aim at establishing different work structures that will enable women to realize their potential and enjoy a higher quality of life at work. The eradication of systemic obstacles to equal access will not be sufficient. More attention must be paid to working conditions that militate against equal participation of men and women. Lucie Brunet suggests rethinking the ways in which we work in order that they might reflect the ways in which we want to live.

Les programmes d'action positive ou d'équité en matière d'emploi ont une valeur indéniable, en ce qu'ils contribuent à améliorer la situation des femmes et des autres groupes désavantagés en milieu de travail, en leur donnant accès à des possibilités d'emploi et d'avancement. Étant donné que ces programmes ont une portée limitée, ils doivent être accompagnés de mesures complémentaires si l'on veut que les améliorations apportées par l'action positive soient significatives et permanentes. Ces mesures additionnelles visent essentiellement la mise en oeuvre de nouvelles formes d'organisation du travail qui permettront aux femmes, non seulement d'avoir accès à davantage de possibilités de réaliser pleinement leur potentiel, mais aussi de jouir d'une meilleure qualité de vie au travail.

Il est facile d'être cynique et sceptique, quand on fait le bilan de l'action positive au Canada. Dans le secteur privé, l'action positive existe à peine. Malgré les avantages inestimables que peuvent en retirer les entreprises, la réalisation de nouveaux programmes ou le maintien de programmes existants tiennent surtout à la bonne volonté et à la générosité de certains employeurs. La plupart des entreprises invoquent la situation économique difficile du moment pour dire que le temps est mal choisi pour parler d'égalité. En temps de crise, les mises à pied sont souvent nécessaires et les politiques

d'embauche ou de promotion favorables aux groupes cibles sont peu populaires. Or, ces mises à pied menacent grandement les acquis des femmes ayant réalisé certains gains, et bloquent la voie aux autres. La dernière récession, et le chômage qui l'a accompagné, n'a donc fait qu'accentuer les inégalités.

Dans la Fonction publique fédérale, le plus important employeur au pays où l'application de programmes d'action positive est obligatoire depuis juin 1983, les progrès risquent d'être lents, car on part de loin: bien que 40% des fonctionnaires soient de sexe féminin, à peine 7% des postes de gestion supérieure sont occupés par des femmes. Celles-ci demeurent concentrées dans la catégorie du soutien administratif à plus de 80%.

Quant à l'extension des programmes d'action positive aux sociétés d'État et aux entreprises de plus de 100 employés régies par le gouvernement fédéral, les propositions contenues à cet effet dans le projet de Loi C-62 déposé aux Communes respectent en partie l'esprit du rapport Abella sur l'équité en matière d'emploi. Par contre, leur application comprend peu de sanctions pour les employeurs rétractaires.

Certain-e-s se demandent s'il ne s'agit pas, comme dans la Fonction publique fédérale, d'une manoeuvre de la part des preneurs de décision pour gagner du temps face aux pressions grandissantes et éviter ainsi de s'attaquer fermement aux inégalités que connaissent les femmes.

Il faut se rendre à l'évidence que les programmes obligatoires dans le secteur public et les programmes volontaires dans le secteur privé ne concernent qu'un petit nombre d'employeurs. Par ailleurs, à l'intérieur de ces organisations, une minorité de femmes seulement finissent par être rejointes par ces mesures et en bénéficient véritablement. Le plus souvent, ce sont les femmes aux échelons intermédiaires et supérieurs qui sont en mesure d'en retirer le plus de bénéfice, car c'est la progression à ces niveaux qui semblent favoriser un grand nombre d'employeurs. La volonté de s'attaquer aux ghettos d'emploi fait souvent défaut,

puisque c'est sur la main-d'oeuvre féminine à bon marché que repose en partie notre système économique.

Par conséquent, même les programmes d'action positive les plus efficaces n'auront, à moyen terme, qu'un effet marginal sur la composition de la main-d'oeuvre féminine. Celle-ci, on le sait, est concentrée dans trois secteurs principaux: le travail de bureau, les services et la vente. Il faut donc être réaliste: ces ghettos professionnels à forte concentration de main-d'oeuvre et à faibles investissements de capitaux ne sont pas appelés à disparaître dans un avenir prévisible, et la majorité des femmes continueront à occuper des postes subalternes et confinés. En d'autres mots, bien peu de femmes verront leur vie changée par l'action positive, surtout celles qui se trouvent au bas de l'échelle. Ce n'est pourtant pas la motivation qui manque chez les femmes qui veulent améliorer leur situation!

Aux modestes résultats obtenus par l'action positive s'ajoutent des réactions négatives qu'elle suscite. L'opposition que suscite l'action positive s'exprime de diverses façons. L'expression action positive en elle-même en rebute plusieurs. On assiste à un ressac (plus ou moins subtil, selon le cas) de la part des hommes qui, collectivement ou individuellement, se sentent menacés d'avoir à partager le pouvoir qu'ils ont toujours jalousement conservé. Cette résistance risque de se transformer en animosité, voire en hostilité, à mesure que les employés de sexe masculin voient leurs chances d'avancer ou de conserver leur emploi s'amenuiser dans une économie en compression.

Par ailleurs, il n'est pas rare de voir des femmes ou des membres d'autres groupes cibles manifester de la résistance face à des mesures spécifiques qui leur sont destinées. Les réactions varient: l'action positive est parfois perçue comme une forme de paternalisme; les personnes embauchées ou promues se demandent si c'est en raison de leurs compétences ou de l'obligation pour la/le gestionnaire d'atteindre des objectifs numériques déterminés; certains

L'ACTION POSITIVE

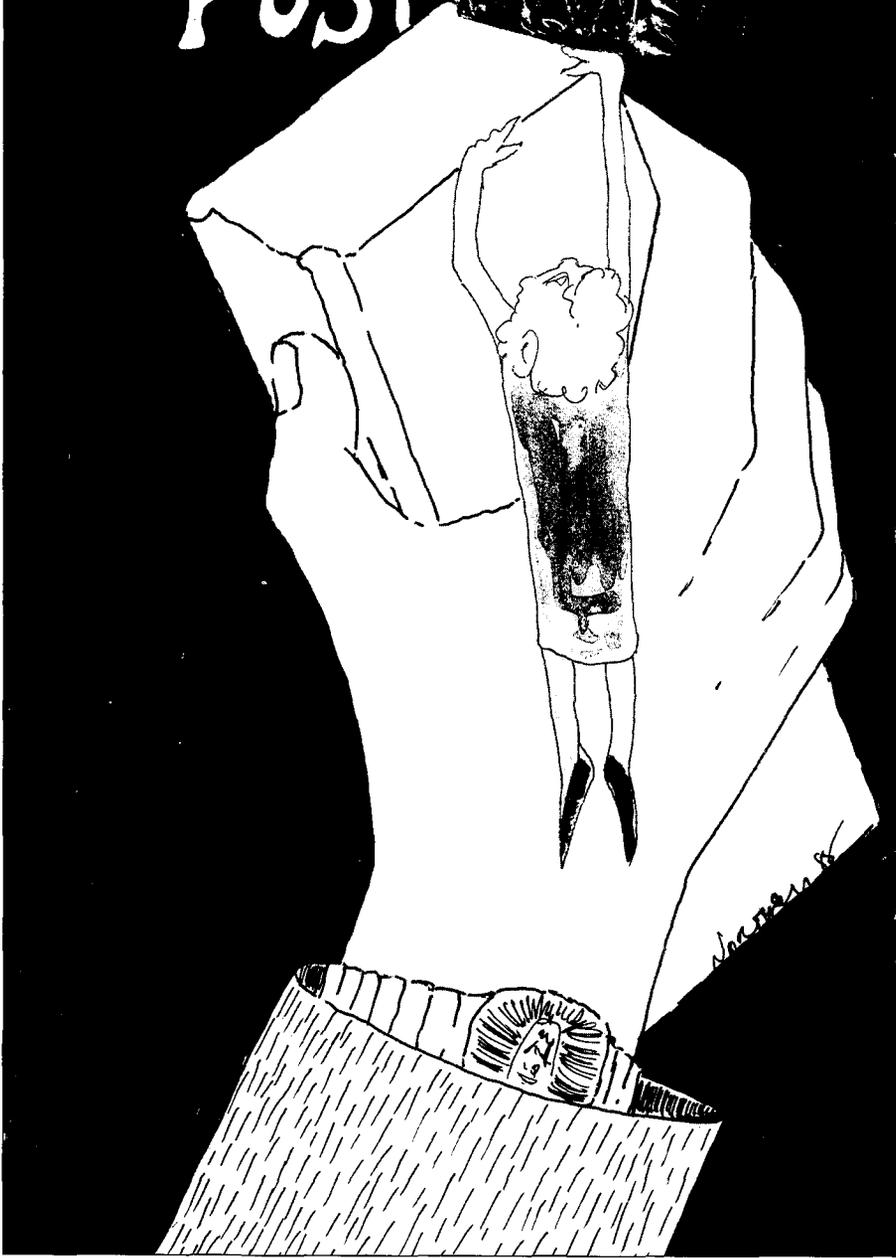


Illustration by Jane Northey

membres de ces groupes cibles qui ont réussi affirment que des mesures spéciales ne devraient pas être nécessaires puisque le succès est à la portée de tout le monde . . .

Une des faiblesses majeures de l'action positive est qu'elle met de l'avant des programmes très structurés, basés sur l'atteinte d'objectifs essentiellement numériques qui sont imposés par la haute direction ou par les services du personnel de façon trop universelle. Le

succès modéré de ces programmes s'explique par le fait qu'ils sont davantage le résultat de pressions extérieures que le reflet d'une philosophie de gestion qui a à coeur le développement de ses ressources humaines. Ils sont artificiels: ils ne tiennent pas toujours compte de la réalité et des particularités de l'organisation qui, ne l'oublions pas, est une structure sociale ayant sa propre culture.

Le danger qui nous guette, c'est celui de croire que l'action positive est une pana-

cée. Si elle ne vise qu'à améliorer la répartition et la distribution des femmes dans la hiérarchie, l'action positive ne réussira pas à effectuer des changements durables et en profondeur. Ces changements doivent s'opérer dans les valeurs et les attitudes sur lesquels doivent être fondés les comportements, les croyances et les pratiques prévalant au sein des organisations.

Comme le milieu de travail a généralement été conçu par les hommes pour les hommes, les particularités et les besoins des femmes ont été laissés pour compte. Il est impossible, du moins à brève échéance, de remanier le milieu de travail de fond en comble pour satisfaire la dimension féminine. C'est un travail de longue haleine, mais il n'y a pas de doute, toutefois, que la participation accrue des femmes sur le marché du travail et l'ascension des femmes à des postes stratégiques influencera de plus en plus la culture organisationnelle et transformera le milieu de travail.

Pour accélérer le changement culturel nécessaire, on doit aller au-delà de la suppression des obstacles systémiques qui gênent l'accès des groupes cibles aux possibilités d'emploi. Il faut se préoccuper davantage des conditions du milieu de travail qui militent contre une participation équitable à l'emploi. Ceci implique de remettre en question notre façon de concevoir et d'organiser le travail.

Nous passons près du tiers de notre vie au travail. Certain-e-s d'entre nous n'y voient qu'une source de subsistance, alors que d'autres vont y chercher une valorisation et un développement personnel. Bien que les groupes féministes et syndicaux revendiquent depuis longtemps l'amélioration des conditions de travail des femmes, ils touchent rarement certains aspects de leur réalité quotidienne au travail. Cette réalité concerne la façon dont le travail est organisé, le personnel géré, et les organisations structurées; elle fait partie d'un objectif social qui tente d'humaniser le milieu de travail et de le rendre plus démocratique.

Le silence sur ces questions se comprend; il y a, d'une part, énormément de batailles à livrer, et d'autre part, notre conception du travail demeure fondée sur des notions périmées de l'organisation du travail et de l'exercice du pouvoir qui n'ont pratiquement pas évoluées depuis une centaine d'années. D'autant plus que ces domaines ont toujours constitué une chasse-gardée pour la direction . . .

Des études portant sur le stress ont démontré que ce sont souvent les postes subalternes, et non pas les postes de commande, qui s'avèrent les plus stressants. Cette situation s'explique par l'absence de liberté d'action, par la monotonie des tâches, et par le manque de possibilité d'apprendre et de se développer que connaissent les employé-e-s aux échelons inférieurs.

Non pas que les hommes n'aient pas leur juste part d'emplois ennuyeux, abrutissants, dangereux et mal rémunérés, mais les femmes, à cause de leur concentration dans les ghettos d'emploi féminins, où elles ne disposent que de peu d'influence, se retrouvent souvent dans un état quasi permanent de subordination qui cause stress et aliénation.

On n'aborde que très rarement les questions de la répartition du pouvoir et de la restructuration du travail dans le contexte de l'action positive. C'est regrettable, car ce qui touche de plus près les femmes dans leur vie au travail, ce n'est pas nécessairement la possibilité d'obtenir une promotion ou de pouvoir suivre un cours de perfectionnement. Bien sûr que ces facteurs reliés à l'avancement sont importants, mais l'emphase qu'on met sur la progression nie le fait que ce ne sont pas toutes les femmes qui aspirent à gravir l'échelle hiérarchique. Un bon nombre d'entre elles sont satisfaites du niveau et du poste qu'elles occupent, sauf, évidemment, dans les cas où leur rémunération est nettement insuffisante et inéquitable; les aspects qui laissent à désirer ont souvent trait aux aspects intrinsèques du travail.

Les valeurs que privilégient les femmes (et les hommes, à quelques différences près) sont reliées essentiellement à l'amélioration de leur qualité de vie au travail. De façon générale, nous désirons travailler dans un milieu sûr et salubre et recevoir un revenu suffisant et équitable; nous voulons un travail varié et stimulant, ainsi que des occasions de nous développer et d'avancer; nous aspirons à une certaine sécurité d'emploi ou de revenu; nous désirons être acceptées par nos pairs et être traitées de façon juste; nous recherchons le meilleur équilibre possible entre notre travail et nos rôles au sein de la famille et de la communauté; et nous voulons sentir que notre travail est utile et contribue au bien-être de la société.

On ne fait que commencer à remettre en question les anciens modèles d'organisation. Le mouvement de la Qualité de la

vie au travail a aidé, depuis le début des années 70, aux employeurs à prendre conscience que les travailleuses et travailleurs ne sont pas des machines, ou encore du capital humain dont les organisations peuvent disposer à leur guise.

Mais les premiers chefs de file de ce mouvement qui préconise la dignité humaine en milieu de travail, sont presque tous des hommes qui, pour la plupart, comprennent encore mal la situation des travailleuses, leurs valeurs, leurs aspirations et leurs besoins. C'est ainsi que, jusqu'ici, les interventions visant l'amélioration de la vie au travail se sont faites dans des secteurs et des établissements employant surtout des hommes, tel le secteur industriel. Les femmes ont donc un rôle important à jouer en intervenant pour s'assurer que l'on tient compte de leurs préoccupations.

Ces tentatives d'amélioration de la vie au travail peuvent prendre plusieurs formes dont la liste qui suit est loin d'être exhaustive. La participation des employé-e-s aux décisions qui les affectent est un élément clé; la possibilité d'influencer les décisions est valorisante et le travail d'équipe crée un sentiment d'appartenance. Parce qu'elles sont généralement absentes aux échelons supérieurs, les femmes sont trop souvent sous-représentées lors de la prise de décisions qui ont pourtant des répercussions sur elles, leur travail et leur milieu de travail. On pourrait, par exemple, s'assurer que les employé-e-s à tous les niveaux puissent participer à des comités ou des groupes d'étude dotés d'un mandat important. La participation à la prise de décision peut également être instituée au niveau d'une unité de travail ou lors de l'introduction de changements affectant les employé-e-s de l'unité, du secteur ou de l'organisation. Par exemple, puisque les femmes sont souvent «rivées» à leur poste de travail, leur participation à la conception et au réaménagement du milieu physique dans lequel elles travaillent est essentielle afin de le rendre plus agréable et fonctionnel.

On peut également modifier l'organisation du travail de façon à ce que les tâches comportent davantage de responsabilités, de variété et d'autonomie. À cette fin, on peut avoir recours à l'enrichissement ou l'élargissement des tâches ou à la création de groupes semi-autonomes pour permettre aux femmes d'acquérir de nouvelles compétences. Cet apprentissage peut se faire sur le tas ou dans le cadre de cours de formation

répondant à des besoins véritables. Cette formation doit être accessible durant les heures de travail, surtout pour les femmes ayant des responsabilités familiales.

La restructuration du travail est une approche tout indiquée lors de l'implantation de changements technologiques. Contrairement à l'opinion populaire, il est en fait possible d'éviter que les nouvelles technologies isolent les travailleuses, accroissent la fragmentation de leurs emplois et intensifient leur aliénation. Un tel objectif est réalisable à la condition que les changements soient introduits de façon à donner autant d'importance à la dimension sociale qu'aux aspects techniques et que les personnes affectées aient la possibilité d'influencer les décisions. Certes, le syndicat (quand il existe) peut représenter les intérêts de ses membres qui seront affectés par les changements technologiques, mais ce sont les employé-e-s de l'unité de travail visée qui peuvent le mieux assurer que la formation donnée est appropriée et suffisante, que les nouvelles tâches comportent de la variété, des défis et un élément de jugement, et que la nouvelle organisation des fonctions fournit des possibilités d'apprentissage et de mobilité.

Afin de créer une meilleure intégration entre la vie au travail et la vie privée, on peut amener l'organisation à mettre en oeuvre des plans innovateurs permettant de concilier le travail et les tâches domestiques. On peut, par exemple, revendiquer des heures réduites sans réduction de salaire, des horaires variables, des emplois partagés ou à temps partiel et la retraite progressive pour celles et ceux qui le désirent. Les heures de travail peuvent être assouplies en n'obligeant plus les employé-e-s, sans raison valable, à se soumettre à des heures fixes d'arrivée, de départ et de pauses-repas, ou encore, en permettant aux femmes de travailler à la maison lorsque la nature de leur travail s'y prête. Tant que le travail se fait et que le nombre d'heures hebdomadaires sur lequel les parties s'entendent est respecté, tout le monde y gagne et le stress s'en trouve réduit d'autant pour les employé-e-s.

Pour les femmes mères de famille, le manque de services abordables et de qualité pour le soin des enfants est un des grands obstacles à l'égalité et à la qualité de leur participation au travail. Les employeurs doivent répondre concrètement aux besoins croissants en

matière de services de garde adéquats et de congés de maternité et de paternité plus longs, ceci afin de permettre aux parents de mieux concilier leur vie au travail et leurs responsabilités familiales.

Il est évident que la mise sur pied de programmes visant l'amélioration de la vie au travail n'est guère plus facile que l'implantation des programmes d'action positive, car ce type d'initiative visant à réformer le milieu de travail bouleverse l'ordre établi.

Heureusement, les attitudes évoluent et les employeurs deviennent de plus en plus conscients de l'importance d'une saine gestion des ressources humaines. Face aux compressions budgétaires qui obligent les gestionnaires à faire plus avec moins, on apprend à tirer meilleur parti des talents et aptitudes des employé-e-s. Comme il y a moins de départs et de promotions, et donc moins de mobilité en général, il faut trouver de nouvelles façons d'atteindre la satisfaction au travail.

Il a été démontré dans les organisations qui ont mis sur pied de tels programmes que les femmes ressortent gagnantes lorsque ces approches sont adoptées. Autant dans le secteur public

que dans le secteur privé, on a remarqué dans la majorité des expériences tentées, une plus grande satisfaction au travail, un taux de roulement et d'absentéisme réduits et la création de nouvelles possibilités d'apprentissage et d'avancement.

Puisque les femmes jouissent de très peu de pouvoir et, par conséquent, de peu de souplesse dans leur travail, et que les programmes d'action positive n'ont qu'un impact ou des avantages restreints pour la majorité d'entre elles, il vaut mieux éviter de mettre tous nos oeufs dans le même panier et tenter de compléter l'action positive par des efforts en vue de démocratiser et d'humaniser le milieu de travail.

Les femmes à tous les niveaux, ainsi que les regroupements qui représentent leurs intérêts doivent se mobiliser pour poursuivre cette réflexion et exiger de leur employeur la mise en oeuvre de nouvelles formes d'organisation du travail. Elles doivent d'abord s'éduquer elles-mêmes, se trouver des alliés chez leurs collègues masculins et devenir elles-mêmes intervenantes. Quant aux femmes qui se trouvent dans des postes de direction, elles peuvent faire preuve de

leadership en gérant de façon participative et en amenant les autres gestionnaires à repenser leur façon de gérer leurs employé-e-s.

Ces nouvelles formes sont d'ailleurs assises sur des valeurs que les femmes ont épousé depuis toujours: la collaboration, la participation, la libre communication, le travail d'équipe, l'entraide. Même si ces innovations en milieu de travail bénéficient à l'ensemble des employé-e-s plutôt qu'à être axées sur les femmes ou les autres groupes cibles (comme c'est le cas dans l'action positive), elles peuvent contribuer directement à changer un système qui est à l'origine de la disparité des salaires et de la ségrégation professionnelle. Il s'agit en fait d'une façon de s'assurer que les résultats de l'action positive pourront durer, c'est-à-dire que les femmes pourront avoir la place à laquelle elles ont droit en milieu de travail.

Lucie Brunet oeuvre depuis cinq ans au sein de la Fonction publique fédérale dans les domaines de la qualité de la vie au travail et des pratiques de gestion innovatrices. Elle est vice-présidente du Conseil canadien de la vie au travail.

The Journal of Communication Inquiry, which emphasizes interdisciplinary inquiry into communication and mass communication within cultural and historical perspectives, is planning a special issue devoted to feminist perspectives on communication, mass communication, and popular culture. The editorial board is soliciting manuscripts and book reviews for the special issue.

Manuscripts should be typed, double spaced, following APA style, and should be no more than 25 pages, including references. Please submit three copies of contributions to:

The Editors (Feminism Issue),
Journal of Communication Inquiry,
School of Journalism and Mass Communication,
University of Iowa,
Iowa City, Iowa 52242.

Deadline: 1 October 1986.