

Des programmes volontaires d'accès à l'égalité, dix ans après

Marie-Josée Legault

Volume 12, numéro 2, 1999

Invisibles et visibles

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/058048ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/058048ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue Recherches féministes

ISSN

0838-4479 (imprimé)

1705-9240 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Legault, M.-J. (1999). Des programmes volontaires d'accès à l'égalité, dix ans après. *Recherches féministes*, 12(2), 109–137. <https://doi.org/10.7202/058048ar>

Résumé de l'article

Depuis 1986, les entreprises privées peuvent légalement mettre en place des programmes d'accès à l'égalité et sont incitées, mais non obligées, à le faire par le gouvernement du Québec. L'approche québécoise repose sur l'initiative volontaire des directions d'entreprise en ce qui a trait au secteur privé. En 1987, le gouvernement du Québec instaurait un projet pilote pour encourager dix-sept entreprises privées à tenter l'expérience avec la supervision et l'aide financière des instances appropriées. Depuis, peu d'entreprises privées se sont ajoutées à ces volontaires. Dix ans plus tard, l'auteure revient dans ces entreprises pour constater l'état des choses et le bilan soulève bien des difficultés, notamment pour ce qui est des progrès des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins, principalement dans les emplois de production et les métiers, et en ce qui concerne leurs problèmes d'intégration à long terme.

Des programmes volontaires d'accès à l'égalité, dix ans après

MARIE-JOSÉE LEGAULT

En juin 1985, le gouvernement du Québec a mis en vigueur la partie III de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec (LRQ 1977, c. C-12) telle qu'elle a été modifiée par le règlement de 1985¹ (art. 86-92). Ce faisant, le législateur légitimait les programmes d'accès à l'égalité (PAE) en les soustrayant à la menace de poursuites pour discrimination à rebours. En 1986, il instaurait le Plan d'action en matière de condition féminine, dont l'une des initiatives était la mise en place du Comité consultatif sur les programmes d'accès à l'égalité pour les femmes ayant un emploi dans le secteur privé. D'autres initiatives semblables étaient entreprises dans les secteurs public et parapublic.

Ce comité a supervisé le déroulement d'une expérience pilote dans laquelle dix-sept entreprises privées, recrutées au prix d'efforts non négligeables, recevaient une subvention de 50 000 \$ pour mettre en place, de façon expérimentale, un PAE conforme à l'« approche québécoise ». Le mandat du Comité s'est terminé avec la rédaction de son rapport final à la suite de l'expérience, en 1990.

L'approche québécoise se résume ainsi :

- le programme comporte des objectifs quantitatifs de représentation des membres des groupes cibles (mesures de redressement), pour lesquels la direction peut adopter des critères d'embauche préférentielle, à condition que ces objectifs soient fondés sur un diagnostic de sous-utilisation des membres des groupes cibles, lui-même basé sur l'analyse de disponibilité d'un type de personnel sur le marché. Les groupes cibles visés dans les programmes sont les femmes, les minorités culturelles et les autochtones. Ces mesures sont temporaires et doivent disparaître dès que les objectifs sont atteints ;
- le programme est établi de façon libre et volontaire dans les entreprises privées, le gouvernement ayant opté dans leur cas pour une approche non coercitive.

Les seules obligations en matière de PAE pour les organisations² de compétence québécoise peuvent résulter d'une décision du tribunal, lorsqu'il y a preuve de discrimination systémique à la suite d'une plainte, ou encore de l'obligation contractuelle

1. *Règlement sur les programmes d'accès à l'égalité*, D. 1172-86 118 GO II 3416, p. 3234.

2. J'emploie ce terme pour inclure à la fois les entreprises privées, les ministères et les organismes du secteur public, toutes trois pouvant être assujetties à la partie III de la Charte québécoise.

de mettre en œuvre un PAE imposée aux organisations du secteur privé de plus de 100 employés qui soumissionnent pour l'obtention d'un contrat de biens ou d'approvisionnements de 100 000 \$ et plus ou de subventions de la même somme. L'identité de ces organisations de même que les rapports qu'elles soumettent sont hélas confidentiels.

Dans le contexte du Plan d'action en matière de condition féminine, dix-sept entreprises ont volontairement démarré l'expérience en 1987 et en 1988. Ce sont les pionnières, et c'est dans ce seul bassin que l'on peut trouver des entreprises qui, d'une part, sont volontaires en la matière, à la différence de celles qui sont assujetties à l'obligation contractuelle, et qui, d'autre part, empruntent la démarche de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, au lieu d'une démarche taillée sur mesure pour elles, comme peuvent le faire les entreprises volontaires. Ces dix-sept entreprises sont donc les plus anciennes à avoir expérimenté l'approche de la Commission et parmi les seules du secteur privé à l'avoir fait de façon volontaire. En effet, sur le chapitre des programmes volontaires dans le secteur privé, le récent bilan de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (1998a : 11) n'en dénombre pas d'autres.

Depuis cette courte période d'effervescence, il y a eu peu d'animation et d'actions autour des programmes d'accès à l'égalité. On peut aussi dire que, par rapport à l'équité salariale, l'équité en emploi engendre à peine quelques activités dans les entreprises du secteur privé et que les initiatives de ce type défraient rarement la manchette. De temps à autre, on entend parler d'une plainte, d'un procès ou d'une femme « emblème » qui occupe un emploi traditionnellement masculin. Cependant, il est peu question d'actions englobantes, collectives en matière d'équité en emploi, notamment au sein d'une organisation. Si les directions des organisations ont présentement des préoccupations sur l'équité, c'est sur l'équité salariale qu'elles concentrent leurs efforts, et ce, afin de se conformer aux exigences de la récente Loi sur l'équité salariale (LQ 1996, c. 43), qui impose aux entreprises de respecter certaines normes. Toutefois, n'est-ce là que le produit de mes perceptions ?

Dans un contexte où les représentantes et les représentants québécois des organismes employeurs insistent pour que l'approche en matière d'équité en emploi soit volontaire plutôt que coercitive, il est pertinent d'étudier les résultats obtenus à cet égard et de les comparer avec ceux des programmes imposés en vertu soit de l'obligation contractuelle, soit de la Loi concernant l'équité en matière d'emploi (LC 1995, c. 44) imposant l'obligation de mettre en place des programmes d'équité en emploi (PEE) aux entreprises de compétence canadienne qui emploient 100 personnes et plus.

Un aperçu des résultats des programmes

Une première source d'information vient de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (1998a), qui soumettait récemment son premier bilan exhaustif des PAE au Québec. Cette enquête-bilan analyse le contenu des rapports des entreprises au sein desquelles la Commission est intervenue et, entre autres choses, fournit un large portrait des modestes résultats des programmes en fait de représentation des membres des groupes cibles.

Sur le chapitre des programmes volontaires, 76 organisations privées et publiques qui ne sont pas tenues d'implanter des programmes l'ont fait (15 entreprises privées, 1 organisation syndicale, 19 établissements d'enseignement primaire et secondaire, 10 établissements en soins de santé et services sociaux, 18 établissements d'enseignement supérieur et de sciences ainsi que 13 administrations municipales). Au total, 42 % d'entre elles se sont fixé des objectifs quantitatifs et 30 % ont adopté des mesures de redressement qui comportent des avantages préférentiels à l'embauche. Les résultats en fait d'augmentation de la représentation des femmes sont peu significatifs. Le rapport traite plus longuement des programmes du secteur public, plus visibles du fait que les directions sont davantage responsables de leur gestion devant la population. Dans ce secteur, l'effectif des femmes a augmenté de 18,3 %, de 1986 à 1997, alors que le nombre d'employées et d'employés réguliers régressait de 5,4 % ; les femmes occupant des emplois permanents sont passées de 37,6 % à 47 % de l'effectif.

Dans le secteur privé, sur lequel nous nous penchons ici, les résultats sont faibles. On trouve ces programmes surtout chez les organisations liées par l'obligation contractuelle, et donc au sein de programmes imposés plutôt que volontaires. Pour les femmes, on y constate de modestes progrès : une augmentation de 3,4 % de l'effectif, alors que l'effectif total diminue de 4,9 % pendant la même période. Ces progrès se manifestent surtout dans les postes de direction et de supervision et dans les postes de professionnelles. Les emplois de production et de métier représentent les dernières frontières... La Commission évalue à 13 %, par exemple, l'effectif féminin dans l'ensemble de ces secteurs qui restent à combler conformément aux objectifs des programmes mis en place en vertu de l'obligation contractuelle. Or, les membres des communautés culturelles progressent dans les emplois de production. C'est donc un problème net d'accès des femmes aux secteurs d'emploi non traditionnellement féminins (SNT). Dans le secteur privé, il apparaît clair que, pour les emplois de production et de métier, la résistance est très grande.

Pour ce qui est des programmes imposés, selon ce premier bilan, parmi les 154 organisations assujetties en 1997 à l'obligation contractuelle, 2 seulement ont atteint leurs objectifs (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec 1998a : 15). Au cours de la même année, 101 en étaient à implanter leur programme et 10 ont fait l'objet d'une sanction, ce qui signifie qu'elles ne peuvent postuler un contrat ou une subvention tant qu'elles n'ont pas répondu aux exigences du Règlement cadre³.

Le gouvernement canadien, pour sa part, avait décidé d'emprunter une autre approche pour les organisations relevant de sa compétence : il instaurait la Loi concernant l'équité en matière d'emploi, adoptée en 1986 et révisée en 1995, qui impose aux entreprises canadiennes de compétence fédérale, qui emploient 100 personnes et plus, l'obligation d'implanter un PEE. À la fin des années 80, le gouvernement s'est donné un programme de contrats fédéraux : celui-ci assujettit certains organismes employeurs qui obtiennent un contrat gouvernemental à l'obligation d'équité en emploi. Les PEE visent les quatre groupes suivants : les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones.

Comme au Québec, ce programme assujettit l'octroi de contrats du gouvernement canadien à l'obligation de mettre en œuvre un plan d'équité en matière d'emploi. Cette obligation ne vaut que pour les entreprises du secteur privé qui obtiennent un contrat gouvernemental de plus de 200 000 \$ et où travaillent 100 personnes et plus. Une entreprise qui obtient une subvention de 200 000 \$ n'est donc pas astreinte à cet exercice.

Le régime canadien mis en place par la Loi concernant l'équité en matière d'emploi n'a pas non plus entraîné de résultats spectaculaires bien que ce régime ait été préféré au régime québécois par plusieurs des directions d'entreprise, entre autres en vertu de ce que l'on décrit comme sa souplesse et la convivialité de ses outils. Dans l'effectif visé par la Loi, la part des femmes ayant un emploi est passée de 41,1 % en 1987 (première année de la mise en œuvre du régime ; pendant la même année, les femmes constituaient 44 % de la population active canadienne) à 45,47 % en 1993, pour baisser à 44,46 % en 1995 (Direction des ressources humaines Canada 1996 ; Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme 1992 : 6). Rappelons que la Loi s'applique à tous les organismes employeurs de compétence fédérale et aux sociétés d'État qui ont au moins 100 employés et employées (en résumé les banques, les télécommunications, le transport interprovincial et international) et à la fonction publique fédérale⁴. En réalité, cela signifie qu'environ 600 000 personnes salariées embauchées dans environ 350 entreprises sont assujetties à la Loi : les deux tiers d'entre elles travaillent au Québec ou en Ontario (Développement des ressources humaines Canada 1996 : 15).

Le nombre de femmes recrutées ou promues n'a pas augmenté aussi rapidement que celui des hommes. Ainsi, la part des femmes dans le nombre total de recrutements et de promotions a baissé durant trois années de suite, de 1990 à 1994. Pendant la même période, le nombre général d'embauches augmentait au profit des hommes. En 1995, les organisations ont recruté des femmes dans une proportion de 39,3 % de leurs embauches, soit un peu plus qu'en 1994 où elles représentaient 37,8 % des cas de recrutement à un emploi permanent. En 1994, les femmes avaient obtenu 55,3 % des promotions dans l'effectif visé par la Loi, comparativement à 59,7 % en 1991.

3. *Règlement cadre sur les conditions des contrats des ministères et des organismes publics*, D. 1166-93 (1993) 125 GO II, 6191.

4. La liste de ces entreprises paraît en annexe du *Rapport annuel. Loi sur l'équité en emploi*, disponible sur demande auprès du ministère du Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

Dans l'esprit des objectifs d'équité, toutefois, il importe de souligner que 55,3 % des femmes qui ont occupé un nouvel emploi en 1995 étaient promues à l'intérieur de la même entreprise plutôt que recrutées sur le marché externe, soit la même proportion que celles des hommes qui ont occupé un nouvel emploi. Bien qu'il soit inférieur au résultat de 58,1 % obtenu en 1994, il faut saluer ce pourcentage. Comme l'accès aux promotions constitue l'un des objectifs des programmes d'équité, cela constitue un résultat non négligeable. En effet, la promotion interne est l'un des instruments clés de la promotion des femmes ayant un emploi, et l'on invoque trop souvent la pénurie de création d'emplois pour expliquer la faible amélioration de la position des femmes sur le marché du travail.

Le ministère du Développement des ressources humaines Canada (1998) conclut son bilan des premières années du régime proactif que mettait en vigueur cette loi canadienne sur le fait qu'il n'y a pas eu de changement important dans la répartition professionnelle (et salariale) des femmes, comparativement à celle des hommes.

Comme le disait de façon ironique une permanente syndicale dans les entrevues qui fondent le présent article : « Il y a une différence entre avoir un programme et avoir des résultats ! » Bien que ces données sur les PEE canadiens soient peu encourageantes, il faut souligner qu'elles sont tout de même disponibles. On ne peut pas en dire autant des données sur les PAE québécois, toujours confidentielles en vertu de l'article 93 de la Charte québécoise. Le gouvernement canadien a fait un choix différent : chaque année, le 1^{er} juin, les organismes employeurs soumis à la Loi concernant l'équité en matière d'emploi doivent faire parvenir un rapport de situation et de progrès au ou à la ministre responsable de l'application de la Loi (art. 18 (1) et (6)), dorénavant à la tête du Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ces rapports doivent contenir, entre autres renseignements, la représentation des membres des groupes désignés par branches d'activité, par catégories professionnelles, par échelles de rémunération ainsi qu'à l'égard du recrutement, de la promotion et des départs. Les mesures prises en vue de réaliser l'équité en matière d'emploi ainsi que les résultats obtenus doivent aussi y figurer. Cet organisme publie des résultats agrégés chaque année dans son rapport annuel sur l'application de la Loi.

L'élément déclencheur de l'enquête

Les constats statistiques sur les PAE et les PEE sont peu encourageants. Ces divers bilans ne donnent pas d'information quant au déroulement du processus, quant aux heurts survenus lors de la mise en place du programme, quant aux raisons des interruptions ou des délais à l'une ou l'autre des étapes et, surtout, quant aux dimensions qualitatives de l'expérience d'intégration des femmes embauchées. En fait, ces enquêtes tirent un bon parti des statistiques dont dispose la Commission, mais elles éclairent peu les personnes intéressées sur le comment et le pourquoi de ces résultats statistiques.

Pour pallier ce manque, dans le contexte de recherches sur les effets du plan d'action gouvernemental sur les PAE et des programmes canadiens d'équité en emploi

(PEE) sur les entreprises privées, j'ai pris contact avec les entreprises qui avaient volontairement mis en place des PAE à la fin des années 80 sous l'impulsion du Comité consultatif, et ce, pour constater l'état des choses dans ces entreprises après dix ans.

Les raisons pour lesquelles j'ai choisi ces dernières sont simples. D'une part, en raison de l'anonymat garanti par la Charte québécoise (art. 93), ce sont les seules dont l'identité est connue. D'autre part, elles sont les seules à avoir tenté l'expérience de façon volontaire : or, dans l'état actuel de la législation, seules les volontaires peuvent augmenter le nombre d'entreprises privées dotées de PAE, car les entreprises faisant des affaires pour 100 000 \$ et plus avec le gouvernement du Québec représentent un groupe relativement constant.

J'étais animée par la conviction que la connaissance du déroulement du processus est essentielle à l'amélioration réelle de la représentation des femmes dans les entreprises (parce qu'au-delà de l'embauche il y a la persistance en emploi) et par le désir que l'amélioration de la représentation féminine ne soit pas seulement statistique, mais que l'ensemble de leurs expériences d'emploi s'enrichisse du même coup.

Le rapport final du Comité consultatif sur les programmes d'accès à l'égalité pour les femmes en emploi dans le secteur privé (1990) mettait déjà en évidence les points de résistance des directions des entreprises participantes et préfigurait des limites de cette initiative gouvernementale. En effet, le rythme de mise en place des programmes était fort lent et les résultats obtenus au bout de deux ans très minces *par rapport aux objectifs de départ.*

Il ne s'agit pas ici de pointer des coupables mais bien d'expliquer en quoi il était important, au dixième anniversaire de cette initiative, de retourner voir où en était la mise en place desdits programmes. D'abord, une préoccupation pragmatique s'imposait, étant donné la confidentialité des données de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec et le silence inquiétant qui entoure ces programmes présentement : il s'agissait de documenter quelques faits. Les directions de ces entreprises ont-elles poursuivi la démarche amorcée ? L'ont-elles terminée ? Ont-elles obtenu des résultats en matière de représentation féminine dans les secteurs où elle était faible ? A-t-on mis au jour des pratiques de gestion des ressources humaines défavorables aux membres des groupes cibles et les a-t-on corrigées ? Ensuite, une préoccupation tournée vers l'action s'y ajoutait : quels sont les obstacles que rencontrent les responsables de ces programmes dans les organisations qui ont poursuivi la démarche ? Quels sont les facteurs de succès ?

La méthode

Pour dresser ce bilan des expériences pilotes d'implantation, j'ai joint par téléphone, avec l'aide d'une collaboratrice, les directions des ressources humaines des dix-sept entreprises privées qui ont participé à l'expérience pilote en 1987-1988 et nous avons sollicité une entrevue ; lorsque l'entreprise était syndiquée, nous avons aussi pressenti la direction syndicale. Parmi l'ensemble, neuf directions ont accepté que nous rencontrions leur représentante ou leur représentant pour une entrevue.

Nous avons aussi interrogé les représentantes de deux firmes de consultation en ressources humaines qui sont intervenues dans d'autres entreprises de l'expérience pilote, ce qui nous permet de tirer certaines conclusions quant à onze de ces dix-sept entreprises.

Par ailleurs, nous avons essuyé huit refus des dix-sept directions, dont deux sont compensés par des acceptations de la part de firmes de consultation externes, et nous avons, dans un seul cas, accepté une entrevue téléphonique parce qu'il n'y avait pas d'autre solution. Nous avons pu effectuer des entrevues semi-dirigées d'une heure environ auprès de représentants ou de représentantes des entreprises participantes (voir l'annexe 1).

Les entreprises participantes représentent divers secteurs économiques : aviation, services financiers, agroalimentaire, textile, services publics, technologie de pointe, papiers et forêts, peintures, ressources naturelles, médias. Leur identité est cependant confidentielle.

L'état de la question

Les limites des programmes volontaires ont déjà été mises en évidence à plusieurs reprises (CSF 1993 ; CIAFT 1994) et mon constat rejoint le leur. Ce retour, dans les entreprises volontaires de 1987, m'a menée en fait à observer que les PAE n'y ont pas produit les effets escomptés.

À la suite de l'analyse des entrevues, les principaux obstacles que j'ai repérés portent sur les questions d'intégration à long terme des femmes dans les secteurs non traditionnels. Ce constat m'amène à mettre l'accent sur ces dimensions dans le présent texte. Toutefois, l'annexe II contient quelques données sur la mobilité du personnel responsable, le temps consacré au PAE, l'étape de développement du programme, les groupes cibles, les principaux résultats obtenus, les obstacles ainsi que les facteurs d'incitation les plus souvent invoqués.

Dans les entreprises volontaires de 1987, les premières responsables des PAE sont presque toutes parties⁵ : elles ont été remplacées par des personnes qui cumulent plusieurs responsabilités considérées comme plus importantes que celles du PAE. À cet égard, les organisations québécoises ne se distinguent pas outre mesure de leurs vis-à-vis dans tout l'Occident (Itzin 1995 : 134-135 ; Thobani 1995 : 155 et 157). Les évaluations externes des programmes ou des unités mises sur pied pour promouvoir l'équité recommandent souvent leur disparition ou leur fusion, sans que ce phénomène ait été documenté en profondeur (Thobani 1995 : 162). C'est là un objet d'étude qu'il faudrait mettre à l'ordre du jour.

Les bilans concernant les expériences d'implantation font souvent état d'une telle désaffection, fréquemment expliquée par les effets d'une conjoncture constante dans les pays occidentaux et que l'on peut résumer de la façon suivante. Au

5. Lire à ce sujet Legault (1991 : 131-137) ; les résultats de cette étude permettaient déjà de prévoir cette issue.

départ plutôt tièdes devant des objectifs qu'elles perçoivent comme imposés de l'extérieur, les directions des organisations se font à cette idée pour des raisons pragmatiques qui ont trait aux effets des changements démographiques et des pénuries de main-d'œuvre, à la fin des années 80 (Itzin 1995 : 136-138). Néanmoins, ces effets bénéfiques sont vite annulés par ceux de la récession des années 90, qui retirent les possibilités d'embauche et de promotion pour les femmes au profit de la réduction de l'effectif (*downsizing*). On abandonne alors plusieurs secteurs d'activité au bénéfice de la sous-traitance, on divise l'organisation en unités locales et en « centres de profits » responsables de leur propre gestion, auxquels sont dévolus des objectifs de rendement stricts (Itzin 1995 : 138-140). Au sein de la nouvelle culture qui en résulte, les gestionnaires locaux prennent beaucoup d'importance dans les embauches, et cela peut avoir un effet sur les minorités. Les efforts d'éducation entrepris auprès des responsables centraux des embauches sont à reprendre auprès des gestionnaires locaux, qui ne sont pas familiarisés avec l'approche et beaucoup plus nombreux, alors que les ressources affectées à l'équité sont réduites. Ces nouveaux gestionnaires, soumis à de fortes pressions, prennent moins de risques, et l'embauche d'une nouvelle main-d'œuvre fait partie des risques (Itzin 1995 : 140). Comme résultante, les programmes s'effritent peu à peu et sombrent dans l'oubli, si leurs responsables ne sont pas des héroïnes ou des héros. Comme nous le verrons, ce portrait décrit fidèlement ce qui se passe au Québec.

Une constante : peu de succès dans l'intégration des femmes dans les SNT

En général, comme on l'a vu plus haut, les répondantes et les répondants ont spontanément avoué leur peu de succès quant au recrutement et au maintien des femmes dans les SNT, sans consentir à quantifier ces résultats qui sont par ailleurs confidentiels en vertu de la Charte québécoise (art. 93).

Quand les femmes sont ciblées dans les postes de cadres, les personnes interrogées mentionnent que les femmes cadres accordent moins de temps à la carrière, alors que le nombre de réalisations est un important facteur d'évaluation du rendement. Devant une telle affirmation, force est de constater que l'étude du système d'emploi et de ses effets discriminants, inhérent à la mise en place d'un PAE, est rudimentaire chez les personnes mêmes qui sont chargées de sa mise en œuvre. En effet, l'étude du système d'emploi comprend la révision des critères d'évaluation et de promotion, de façon telle qu'ils n'aient pas d'effet préjudiciable systématique sur les membres d'un groupe cible. Or, il semble que le critère du nombre de réalisations ait de tels effets.

Les répondantes et les répondants déplorent aussi la faible disponibilité des femmes pour les déplacements et les déménagements interurbains. Il en va de même, visiblement, de ce critère de sélection ou de promotion. Autrement dit, la direction témoigne d'un intérêt pour embaucher des femmes à des postes de cadre intermédiaire, à condition de ne pas avoir à modifier les critères de sélection ou de promotion, de ne pas implanter de réelles mesures de conciliation emploi-famille et, entre autres, de ne pas réduire la portée de l'engagement demandé envers l'organisme employeur.

Bien sûr, établir les exigences d'embauche ou de promotion est le privilège de l'organisme employeur. Cependant, dans le contexte d'un PAE, ces exigences doivent être étudiées à la lumière d'un important critère : sont-elles des exigences professionnelles justifiées ?

En principe, si une exigence professionnelle est fondée sur les qualités ou les aptitudes exigées dans un emploi, elle est réputée non discriminatoire : c'est alors une exigence professionnelle justifiée ou normale (Charte québécoise, art. 20, ou Loi canadienne sur les droits de la personne (LRC 1985, c. H-6, art. 15a)). Pour considérer l'exigence comme telle, la jurisprudence définit deux critères :

- l'exigence doit être imposée honnêtement, de bonne foi et avec la sincère conviction que la restriction est nécessaire pour bien exécuter le travail, de façon diligente, sûre et économique et non pour des motifs inavoués ou étrangers en vue d'atteindre des objectifs pouvant aller à l'encontre de ceux de la Loi (test subjectif) ;
- l'exigence doit, dans les faits, être nécessaire pour bien exécuter le travail, de façon diligente, sûre et économique ; on doit pouvoir établir, rationnellement, un lien entre l'exigence et les exigences concrètes de l'emploi (test objectif)⁶.

Les répondantes et les répondants déplorent en outre le coût du recrutement des femmes, lorsqu'il est comparé de façon brute à celui des hommes. À leur avis, il faut investir davantage pour susciter le même nombre de candidatures de femmes que d'hommes. Comme les premières sont plus rares, il faut « ratisser » plus large pour avoir 30 candidatures de femmes que pour en obtenir le même nombre chez les hommes. En outre, un répondant déplore le fait que les femmes réussissent aussi bien les examens que les hommes, mais qu'elles achoppent aux tests de dimensions moins rigoureuses (*soft*), humaines et personnelles, qui sont liées aux attitudes au travail.

Ces tests sont conçus depuis longtemps pour des candidats, et non des candidates : ils mesurent notamment les attitudes devant les problèmes, les façons de régler les conflits. Je demeure perplexe devant ce constat, car il peut très bien cacher des tests conçus en fonction d'un modèle traditionnellement masculin de résolution des problèmes, que l'on ne remet pas en question. Dans un tel scénario, les stratégies longtemps utilisées constitueraient les « bonnes réponses » et se seraient érigées en unique modèle de solution de problèmes. Il est difficile sinon d'expliquer en quoi les femmes échouent aux tests de dimensions humaines et personnelles dans lesquelles on dit volontiers par ailleurs qu'elles excellent.

Enfin, un autre facteur lié au coût est la délégation de la responsabilité d'embauche de femmes, car il faut alors rééduquer les responsables, ce qui exige d'autant plus de temps que l'entreprise est décentralisée.

Selon les données obtenues grâce aux entrevues, les syndicats, de leur propre aveu, s'engagent peu dans ces revendications : ils n'exercent pas de moyens de pression, ne mobilisent pas leurs membres autour de l'accès aux SNT lorsque leur secteur est en crise à cause de la concurrence.

6. Brassard, St-Pierre et Yoon (1996 : 289) ainsi que Gagnon (1996 : 27) citent plusieurs décisions illustrant le raisonnement emprunté dans les deux volets du test.

De l'avis de tous et de toutes, le nœud du problème se situe dans l'intégration des femmes et des minorités dans le milieu des métiers, très fermé aux deux groupes.

Le problème premier ne serait pas l'embauche, mais l'intégration des personnes embauchées

Certaines organisations ont multiplié les efforts afin d'intégrer des femmes dans les secteurs non traditionnels, sans toutefois y parvenir : leurs représentantes et représentants font en effet état d'un grand nombre de mesures, de programmes, d'initiatives, d'expériences dont témoignent des brochures, des annonces, des politiques et, dans certains cas, des affirmations des syndicats. Dans le discours de ces derniers, c'est vraiment sur le chapitre de l'intégration des personnes embauchées que le bât blesse, et le dire ainsi constitue un euphémisme.

L'intégration plus difficile dans les métiers et les emplois de production

Dans ces organisations qui ont investi beaucoup d'énergie sans atteindre leurs objectifs, les répondantes et les répondants concluent de l'expérience qu'il est vraiment plus difficile de percer les frontières des métiers organisés (ceux qui se sont donné des modes de contrôle de l'accès, comme les métiers de la construction) ou des emplois de production. Après tout ce qu'elles ont observé au cours des dix ans qu'a duré l'expérience, certaines personnes sont très pessimistes :

J'ai vu des femmes démissionner de l'entreprise complètement démolies, psychologiquement ébranlées à cause de la violence, de la résistance qu'on leur a opposées. Je ne veux pas paraître négative, mais certains milieux ne sont pas drôles ; quelqu'une me demanderait : « Est-ce que je peux entrer ? », je ne lui conseillerais pas d'aller dans le secteur des métiers.

[...] Un des objectifs les plus difficiles à atteindre, c'est l'embauche de femmes dans les métiers. C'est particulièrement important car les métiers constituent 40 % de notre main-d'œuvre. On s'était dit que, si on doit augmenter la proportion des femmes, ça ne peut pas se faire si on ne passe pas par l'intégration dans des emplois non traditionnels. On a fait beaucoup, beaucoup, beaucoup d'actions, mais je dois faire un bilan qui n'est pas forcément celui que j'aimerais faire. Le milieu des métiers est très fermé, très dur et violent [...] Présentement, les femmes représentent, chez les permanents, 1,1 % de tout l'effectif métier. Ça vous donne une idée des difficultés d'adaptation. Nous sommes très en retard par rapport au marché.

Dans certaines professions, on croit volontiers que les jeunes hommes seraient plus ouverts que leurs aînés, sans doute parce qu'ils auraient été élevés différemment. Il faut nuancer en cette matière selon les contextes. Les répondantes et les répondants

ne constatent pas un tel effet dans le secteur des métiers et des emplois de production :

Curieusement, dans les métiers, les plus corrects, ce sont les hommes de 45-50 ans qui ont des filles et qui se disent qu'ils ne voudraient pas que leur fille vive cette situation. Mais les jeunes métiers, c'est encore la culture « métiers ». Pour les autres emplois, il n'y a aucun problème, surtout chez les jeunes.

Certaines des personnes interrogées sont tentées d'y voir l'effet du niveau de scolarité, parce qu'elles comparent les expériences d'intégration de membres des groupes cibles avec d'autres emplois de la même organisation qui nécessitent une plus grande scolarité : « C'est plus facile avec les ingénieurs ou les autres professionnels — sauf pour les cadres ! — et ça diminue avec le niveau de scolarité. Dans les métiers, il y a 35 représentants des minorités sur 322 et seulement 17 de minorités visibles. » Si le premier regard peut suggérer une telle interprétation, elle me semble fallacieuse. En effet, lorsqu'on tient compte des résultats des recherches sur la situation d'ensemble des femmes dans les SNT, il faut prendre en considération les observations suivantes :

- l'intégration des femmes dans ce type d'emploi est plus facile dans les petites et moyennes entreprises (PME) que dans les grandes entreprises ou dans le secteur de la construction, toutes autres caractéristiques semblables confondues⁷ ; or, le niveau de scolarité des collègues pour des emplois comparables dans le secteur des métiers ne varie pas ;
- d'autres professions de niveau de scolarité semblables manifestent un degré d'ouverture assez grand pour que les objectifs y soient atteints (ce qui ne veut pas dire que l'expérience est facile) : les policiers et les chauffeurs d'autobus de Montréal en sont de bons exemples ;
- certaines professions, dont les membres ont un niveau de scolarité supérieur à la moyenne, manifestent toujours un taux de féminité très bas : on compte 6 % d'arpenteuses-géomètres, 9 % d'ingénieures, 21 % de femmes architectes, de conseillères en relations industrielles et de chiropraticiennes, etc. (Office des professions du Québec 1998).

Les représentantes et les représentants des syndicats reconnaissent ces difficultés d'intégration, autant que la direction de l'entreprise, pour les membres des groupes cibles, en particulier les femmes et les minorités. De telles difficultés représentent un défi pour les deux parties :

Nous, comme syndicat, on a certaines difficultés avec les minorités. Par exemple, il est presque impossible de faire entrer des membres des minorités dans les entrepôts et la résistance vient des employés [...] Il y a même un

7. Lire à ce sujet FRONT (1997). Cependant, parler d'intégration plus facile, sur la base des expériences de cet organisme, ne signifie pas forcément parler d'augmentation numérique bien supérieure à celle des grandes entreprises. Cela veut simplement dire un accueil facilité et une expérience d'intégration moins douloureuse.

entrepôt où le gérant a dit qu'il devra sans doute travailler avec le syndicat pour intégrer les minorités. Ils sentent qu'ils seront obligés d'embaucher des Noirs et ils voient les réticences des employés [...] ça, on m'a avertie que je devrais sans doute assez vite travailler à l'intégration d'un Noir dans un entrepôt.

Nous reviendrons plus loin sur l'engagement syndical en ces matières, car la question n'est pas sans importance.

Deux illustrations

Dans deux organisations qui ont consacré beaucoup d'énergie à la démarche sans parvenir à atteindre leurs objectifs, les problèmes d'intégration des femmes dans les SNT atteignent un niveau pathétique. Entre les membres des minorités ethniques et les autres travailleurs et travailleuses, également, la violence peut se déclencher pour des banalités, par exemple parce que deux Italiennes parlent dans leur langue aux toilettes.

Entre les femmes et les hommes, la violence tourne souvent autour des affichages de femmes nues et du harcèlement, sexuel ou sexiste, ayant tous les attributs du harcèlement moral⁸ et, entre autres, sa gravité. Cela peut atteindre un niveau de violence inquiétant :

Il y a de tout, ça va de la blague légère à la toilette maculée d'excréments. Une [fille travaillait dans] les puits d'hommes, où il y a des câbles sous tension, vous savez, et c'est dangereux. Elle s'est fait enfermer dans un trou d'accès durant cinq heures, l'équipe était partie en la laissant là volontairement. Elle aurait pu mourir, heureusement qu'elle n'a pas paniqué. Mais, « c'est juste une *joke* » ! Théoriquement, les emplois non traditionnels sont ouverts, mais, en réalité, il y a beaucoup de résistance.

Dans une autre organisation, les responsables du PAE ont décidé qu'il était nécessaire de relancer le programme par de grandes politiques d'entreprise sur des sujets concrets. Le harcèlement sexuel était, à leur avis, un angle qui permettait de pousser la réflexion dans toute l'entreprise :

Par le harcèlement sexuel, on voulait aborder l'intégration. Naturellement, dans le contexte de l'entreprise, l'objectif n'était pas de partir une guerre mais d'amener les gestionnaires à s'interroger sur ce que signifie un environnement de respect et, ainsi, s'appropriier les objectifs du PAE. Il ne faut surtout pas renforcer leur sentiment que le PAE est la « bébelle » des

8. L'expression est empruntée à Hirigoyen (1998), dont le livre a connu un succès inattendu en France et au Québec. La notion de harcèlement psychologique est plutôt utilisée au Québec pour désigner la même chose, soit les actions, gestes, paroles, conduites, attitudes (insultes, humiliations, menaces, chantage, fausses accusations, insinuations, critiques personnelles) qui portent atteinte, par leur répétition ou leur gravité, à la dignité ou à l'intégrité d'une travailleuse ou d'un travailleur. Ils peuvent être exercés tant par un ou une collègue que par un supérieur ou une supérieure hiérarchique.

ressources humaines ; j'espère que tu sais que c'est comme ça que les PAE sont perçus dans les entreprises.

Le développement d'un tel projet témoigne de l'ingéniosité et des efforts déployés par les responsables, à l'interne, des PAE. Dans les organisations syndiquées, il n'est pas assuré d'emblée que le PAE sera bien accepté, même par les personnes adhérant aux objectifs d'équité. Il en est ainsi pour des raisons qui, parfois, n'ont rien à voir avec les convictions en matière d'équité, mais bien avec l'affrontement des cultures diverses, notamment des cultures syndicale et patronale.

Le fait que le gouvernement du Québec n'a pas retenu la proposition syndicale de rendre obligatoire la consultation avec les syndicats locaux au sein de la démarche n'est pas le moindre grief qu'entretiennent les syndicats à son endroit. Certaines directions des ressources humaines semblent avoir entrepris la démarche sans même aviser les syndicats, à l'encontre de toutes les recommandations données à cet égard par les organismes conseil. Compte tenu des actions en cause : embauche, promotion, sanction disciplinaire en matière de harcèlement, il y a fort à parier que, là où le syndicat n'est pas au courant, le programme n'est vraisemblablement pas très avancé.

Étant donné ces réserves, l'initiative présentée dans l'extrait plus haut (« une seconde histoire » n'en a que plus d'intérêt. Les résultats n'ont toutefois pas été ceux que l'on attendait :

Afin d'évaluer le programme, on a décidé d'organiser une réunion avec les filles des emplois non traditionnels. Tu aurais dû voir la merde qui en est sortie, j'étais complètement déprimée ! On parle encore de cette réunion dans la compagnie. L'agressivité était très grande. En résumé, les filles ont dit que c'était très beau d'avoir un emploi non traditionnel, mais qu'on ne leur donnait aucun soutien, qu'elles étaient obligées d'entendre des *jokes* de cul à longueur de journée, d'entrer dans des camions littéralement tapissés de *posters* de femmes nues. Bref, plusieurs d'entre elles étaient en train de craquer.

Après réflexion, j'ai réalisé que ce qui se cachait sous le thème du harcèlement sexuel, c'était la difficulté d'intégration des femmes dans le milieu. C'est la même chose que la formation de ghettos lorsqu'il y a eu une politique de discrimination positive à l'égard des minorités visibles. Les ghettos étaient le signe de la difficulté d'intégration. Ce que je réalise présentement, c'est que les objectifs numériques d'un PAE sont moins problématiques (dérangent moins) que l'intégration, car ils sont plus abstraits.

Nous sommes là au cœur même du problème : après l'entrée des femmes dans l'entreprise, seule une petite part du travail est accomplie et les problèmes d'intégration apparaissent dans toute leur acuité.

Analyse des résultats

Doit-on s'étonner de telles observations ? Non, si l'on fait la lecture des travaux sur l'intégration des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins. Selon Kanter (1977 : 208), les personnes de toute minorité qui intègrent les

secteurs d'emploi dont elles sont traditionnellement absentes ne peuvent faire l'expérience d'un traitement *normal* par leurs collègues du groupe dominant avant d'avoir atteint un seuil d'environ 15 % de l'effectif d'une organisation ou d'un secteur d'une organisation. Ce phénomène de stigmatisation des comportements des femmes découlerait de la faible part de l'effectif que représente une minorité. Cette situation influencerait sur le comportement des hommes et des femmes lorsque ces dernières intègrent un SNT. D'après Kanter, la condition de minoritaires dans une équipe de travail crée une position organisationnelle qui engendre une dynamique propre selon laquelle, comme les femmes sont en évidence parce que leur sexe les distingue de la majorité, leur rendement au travail ainsi que leurs moindres gestes sont sous haute surveillance de la part de leurs collègues du groupe dominant et de leurs supérieures et supérieurs immédiats⁹.

Dans une telle dynamique, non seulement le droit à l'erreur n'est pas reconnu aux membres des groupes cibles, mais encore cette surveillance est en elle-même un facteur d'erreur et de déstabilisation. Les personnes du groupe dominé, en l'occurrence, ici, les femmes, développent une constante conscience d'elles-mêmes qui perturbe leur action, mine leur spontanéité et ne les mène pas, bien au contraire, à faire partie des réseaux de solidarité de l'équipe de travail.

Dans une proposition théorique et critique fondée sur l'étude empirique de l'intégration des gardiennes de prison, Zimmer (1986 : 205-209) reconnaît la très grande pertinence de la position objective dans l'organisation, entre autres la proportion de l'effectif, pour expliquer les expériences négatives des femmes dans les SNT. Cependant, elle avance néanmoins qu'il faut ajouter, pour élaborer un modèle permettant de rendre compte des difficultés des femmes minoritaires et de leurs stratégies d'intégration dans leur entièreté, les effets d'un sexisme inscrit dans les pratiques officieuses du milieu de travail et non dans les structures officielles de l'organisation. Ce sexisme imprégnerait toute l'organisation et en dépasserait aussi largement les frontières, à un point tel que l'on peut le qualifier de social. D'autres bilans portant sur des expériences d'implantation d'un PAE ont fait le même constat : leurs auteures vont même jusqu'à lui attribuer la part du lion dans l'explication des échecs de certaines initiatives (Itzin 1995 : 128-129 et 150).

Cynthia Cockburn (1995 : 227) observe avec justesse que, à la suite des premiers résultats des programmes ayant pour objet l'équité et des premières embauches préférentielles, les femmes sont sur un curieux plateau. En effet, elles ont acquis certains avantages, mais ces gains rendraient difficiles les efforts subséquents. Une certaine proportion de femmes ont été intégrées dans les lieux de travail, mais elles demeurent largement minoritaires en général. Quoiqu'il en soit, le milieu les évoque pour conclure que les barrières sont maintenant derrière lui ; de fait, le groupe dominant considère que l'on peut maintenant poursuivre le cours des choses « comme avant ». L'effet de scandale s'est dissipé, mais il faut désormais beaucoup de courage

9. Dans Kanter (1977), l'auteure désigne la cause (embauche symbolique d'un petit nombre de membres des groupes cibles et faible part de ce groupe dans l'effectif total) et son effet (la surveillance constante, la mise en évidence et la stigmatisation des comportements de ces personnes) par le même vocable : *tokenism*. En français, aucune traduction littérale ne nous semble satisfaisante.

aux femmes pour continuer à réclamer, et un niveau élevé de conscience aux hommes pour les accueillir autrement qu'avec scepticisme.

La direction de l'organisation qui s'est engagée dans la démarche d'implantation d'un PAE doit alors agir sur deux fronts, soit modifier la part relative des femmes dans l'effectif, mais aussi intervenir sur les conduites du groupe dominant. Dans les entreprises visitées, on a plutôt opté pour une stratégie « défensive », c'est-à-dire que l'on a choisi d'agir auprès du groupe minoritaire en vue d'améliorer les moyens à la disposition des femmes pour « prendre leur place ».

Que proposer dans ces cas ?

En résumé, deux grandes orientations d'action se dessinent devant de telles situations de crise : viser les femmes elles-mêmes ou viser leurs collègues masculins. Bien sûr, les deux cibles ne sont pas incompatibles, et il est possible de travailler en fonction des deux. Toutefois, dans les organisations qui ont connu les deux cas présentés plus haut, on peut ainsi catégoriser les orientations d'action.

I Des stratégies pour les victimes...

Dans une entreprise, on a proposé aux filles de prendre leur place, d'apprendre à poser leurs limites, etc. Les responsables ont organisé la tenue de réunions de sensibilisation d'équipe, regroupant les hommes et les femmes, afin de discuter des expériences quotidiennes d'intégration des femmes. L'une des femmes a ainsi exprimé sa frustration : « Comment croyez-vous que je me sente lorsque j'ouvre les portes du camion et qu'il y a un client derrière moi qui ne sait plus s'il doit regarder mon cul ou celui de la fille sur le *poster* ? Moi, ça me gêne et ça me dérange ! »

Comme cette intervention a beaucoup impressionné les hommes présents, elle a été citée en exemple d'attitude de survie positive : « Ce que l'on propose aux filles, c'est de prendre leur place. Il est certain que le rôle de pionnière est une lourde responsabilité, mais si elles ne prennent pas leur place, ce sera aussi difficile pour celles qui suivront. »

Dans d'autres organisations, on propose aux femmes de tableer sur les personnes les plus ouvertes de leur environnement de travail comme autre stratégie de survie :

[Un contremaître qui est intervenu] avait justifié son geste en disant qu'il n'aurait pas aimé que sa fille arrive dans un environnement de travail comme cela. Je dis souvent aux filles que le comportement de bon père de famille est une ouverture et qu'elles doivent s'en servir pour faire évoluer les choses, même si cette ouverture n'est pas parfaite. Elles doivent se faire tous les alliés qu'elles peuvent, sinon elles vont s'isoler et elles auront une pression terrible. Les problèmes d'intégration au travail sont la principale cause de *burn-out*.

I ... ou des sanctions pour les harceleurs ?

Bien qu'il soit plus salubre de fournir des stratégies de survie que de ne rien offrir, les propositions qui visent les femmes de façon univoque sont très lourdes à moyen terme pour celles-ci : plusieurs en viennent à les rejeter et sont très choquées de cela. Ce qui est peut-être en cause n'est pas forcément le bien-fondé des stratégies de survie. Sans doute faut-il voir dans ce rejet davantage le fruit d'une grande lassitude devant l'insuffisance de ces moyens et devant le caractère univoque de ces propositions, qui visent d'abord les victimes en laissant agir impunément les hommes qui manifestent de l'intolérance. L'analyse du discours d'une répondante d'une autre organisation est éclairante à cet égard :

Il faudrait qu'on dise que c'est la tolérance zéro par rapport au harcèlement, il faut que les employés sentent que la haute direction ne tolérera plus que des choses se fassent ou ne se fassent pas [...].

Ce n'est pas aux femmes qu'on doit donner du soutien, c'est ce qu'on a fait et ce fut une erreur [...] Elles peuvent bien, elles, avoir un comportement correct : si toute la gang autour est complètement déviante, ça ne marchera pas, si les gestionnaires ne mettent pas le holà... Ce n'est pas les femmes qui doivent s'adapter, c'est aux hommes de changer. Il n'y a pas eu de mesures obligatoires pour les hommes. Le seul soutien dont ont besoin les femmes, c'est dans les méthodes de travail, les outils, les vêtements, mais l'important, c'est de leur assurer une intégration intelligente, et ça passe par la transformation du milieu et des gestionnaires. Il faut casser le milieu et briser la loi du silence : le harcèlement, c'est interdit par la loi.

Ce discours ne représente pas nécessairement l'action entreprise par la direction. Le constat que fait cette répondante se fonde sur les résultats trop faibles de l'action constatés jusqu'à présent et, aussi, sur sa perception des sources de cette résistance du milieu :

Notre lacune est qu'on a pensé que les choses se feraient parce que ça a bien du bon sens, mais ça ne marche pas comme ça [...] C'est un climat de travail très hostile aux femmes, vous changez les règles du jeu. Ça fait des années, des décennies que ce sont les muscles qui sont valorisés et que la violence est instaurée. Là, des femmes arrivent, elles sont frêles et petites et elles font la job des machos, toute la source de leur valorisation vient de s'écrouler. C'était la job d'homme par excellence et, tout à coup, des petites femmes n'ont pas besoin de jouer des bras pour faire leur job, ça a été épouvantable, c'est comme si vous leur donniez une gigantesque gifle. Ils les écoœurent jusqu'à ce qu'elles démissionnent.

La proposition d'agir auprès des hommes est perçue comme risquée quant à l'objectif d'équité, à la fois pour et chez les directions, les syndicats et les femmes. Pour ces trois partenaires dans l'implantation du programme, l'enjeu qui consiste à agir auprès des hommes traduit une perception précise du programme, qui est alors vu comme un instrument de répression portant sur des comportements dont le

statut (public ou privé) peut être débattu. Si les hommes sont d'avis que ces comportements sont d'ordre privé, ils considéreront du même coup que personne n'a le droit d'intervenir à cet égard.

I Sortir d'une solution piégée

Dans certains milieux syndiqués, le syndicat prend ouvertement position contre la violence ou le harcèlement. Il adopte alors une politique à cet égard et, souvent, des pratiques en conséquence : une délégation syndicale rencontrera la personne violente et tentera de lui faire comprendre que son comportement n'est pas acceptable, que le syndicat réprovoque la violence mais qu'il est prêt à collaborer avec toute personne qui prend sa part de responsabilité. Entre autres choses, le syndicat peut orienter la personne violente vers des ressources préalablement repérées dans le milieu, par exemple un programme d'aide au personnel ou les délégués sociaux des syndicats.

Dans l'une des organisations inventoriées, le syndicat s'est donné une telle politique, même si la direction en avait déjà une. La menace de sanction contre les coupables et la position difficile du syndicat dans ces affaires mettant aux prises des membres d'un même syndicat stimulent la réaction syndicale. Dans cette organisation, la politique syndicale semble en général mieux connue que la politique de l'administration. Lorsqu'un cas de harcèlement est rapporté au syndicat, les autres femmes du même immeuble sont mises à contribution pour assurer la sécurité de la personne qui se sent menacée. Un représentant ou une représentante du syndicat vient demander à une autre employée du même quart que la plaignante, par exemple, de veiller à la sécurité de cette dernière.

Il est utile que ces politiques existent, au moins pour deux raisons. D'abord, sans même faire appel à ces politiques, les femmes peuvent aller voir un collègue qui a des comportements indésirables et lui dire que « ça ne restera pas là ». Il n'est pas nécessaire d'en dire plus, l'existence même des politiques agit comme un frein, et cela, d'autant plus que ni la direction ni le syndicat n'ont manifesté de sympathie à l'égard de ces comportements et que le message est univoque.

Ensuite, les politiques sont de fait mises à contribution lorsqu'un avertissement ne suffit pas. Et dans ces cas, lorsque les employées s'adressent au syndicat, il est possible que les deux politiques soient utilisées en un continuum : le syndicat intervient d'abord et, s'il n'y a pas d'amélioration, la personne pourra recourir par après à la politique de la direction, dont les effets peuvent être plus radicaux (Legault à paraître).

L'attitude à adopter devant les comportements de résistance serait l'un des enjeux clés de l'intégration des femmes dans les SNT. Il est impossible, dans l'état actuel des connaissances sur le processus, de proposer des réponses universelles. Sans doute ne pourra-t-on jamais en formuler de telles du fait des variations liées au contexte. En vertu du nombre limité des expériences, l'attitude adoptée pour l'instant se fonde sur l'intuition et les intérêts immédiats plutôt que sur la rationalisation des moyens et des fins.

L'importance d'un nombre minimal de femmes au sein d'un même milieu

Comme les objectifs quantitatifs ne sont en général pas atteints en matière d'intégration de femmes dans les SNT, peu d'organisations en arrivent à un seuil minimal de représentation de membres des groupes cibles qui permettrait à celles-ci de mieux s'intégrer! Il importerait d'intégrer une proportion importante de membres des groupes cibles en même temps au sein d'un milieu donné, de ne pas les exposer inutilement au statut de minoritaire si l'on veut réussir l'opération : « [On] n'arrive pas à dépasser un seuil critique qui fait qu'il deviendrait normal de côtoyer des femmes. » Non seulement la pratique des groupes d'insertion de femmes dans les SNT permet de constater depuis longtemps déjà l'importance d'un seuil minimal de membres des groupes cibles pour faciliter leur intégration, mais encore la Cour suprême du Canada l'a aussi reconnu dans la célèbre affaire *Action travail des femmes c. Canadien National*¹⁰, ainsi que l'ont fait d'autres auteurs et auteures à sa suite (Dulude 1995 : 129).

L'insertion d'une infime minorité de membres des groupes cibles au sein d'un milieu ne compromet pas automatiquement le succès de l'intégration, mais elle expose les personnes à de grandes difficultés dont on peut se demander si elles valent le risque encouru. Comme le dit une représentante syndicale : « C'est sûr que tu es en train de remuer [les hommes] dans le plus profond d'eux-mêmes. Il faut qu'il y ait plus d'une femme dans un milieu de travail et il y a de la sensibilisation à faire. » Le nombre minimal de membres des groupes cibles est un enjeu de première importance lié au problème de l'intégration, notamment parce qu'il facilite la pratique de la sanction sociale des conduites d'intolérance ou de harcèlement. En effet, lorsque de telles conduites se déroulent dans un milieu où le nombre de femmes est restreint, par exemple, il est plus ardu de démêler le particulier du politique, l'individuel du collectif. Lorsque l'effectif féminin augmente, le sexisme devient du coup plus transparent et plus gênant. Il est aussi plus confortable pour les groupes exposés de faire respecter les politiques contre le harcèlement, par exemple, avec la force du groupe plutôt que dans l'isolement. Dans un groupe restreint, l'imposition du respect relève parfois de l'héroïsme.

L'intégration syndicale des femmes

Si les femmes et les membres des minorités s'intègrent mal à leur milieu de travail, dans certains cas ces personnes s'engagent également en faible proportion dans les instances syndicales. Peu de femmes ont un engagement syndical dans les entreprises retenues ; en cela, cependant, ces organisations syndicales ne sont pas différentes de leurs homologues partout au monde. Au contraire, la constance d'un tel phénomène est bien mise en évidence par la constitution de la Communauté économique européenne (CEE) et, à sa suite, d'instances de concertation syndicale

10. *Action travail des femmes c. Canadien National* (1984), 5 CHRR D/2327 (TCDP), p. 1144-1146 ; [1987] 1 SCR 1114. *Action travail des femmes* est un groupe de pression d'intérêt public qui défend les droits des femmes en emploi, et plus particulièrement leur accès aux emplois non traditionnels.

entre les douze pays de la CEE, entre autres pour amorcer et maintenir le « dialogue social européen » (Cockburn 1995). Dans la composition des directions syndicales de tous ces pays, les femmes sont les grandes absentes, même dans les syndicats regroupant principalement des femmes. En Grande-Bretagne, les mesures d'équité dans les instances syndicales sont sans effet et déplorablement laxistes (Cockburn 1995 : 215-216). Le militantisme syndical est un SNT !

Les directions syndicales ne sont pas à l'aise avec cette désaffection. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de femmes qui s'engagent ! Au contraire ; lorsqu'elles le font, c'est très important pour elles, pour les autres femmes, pour leurs collègues, pour le syndicat, et aussi pour l'acceptation des femmes dans le milieu.

Outre le problème du peu de temps que plusieurs femmes peuvent consacrer à ce type d'engagement, il ne faut toutefois pas prendre à la légère la difficulté que peut représenter l'insertion des membres des groupes cibles dans un milieu syndical qui a connu l'expérience d'une plainte de harcèlement sexuel ou racial, par exemple. De telles plaintes placent les exécutifs syndicaux « dans l'eau bouillante » en mettant aux prises deux membres d'un même syndicat. Par exemple, la direction de l'une des organisations voulait embaucher des femmes dans les entrepôts ; le syndicat s'y opposait en vertu des règles d'accès aux emplois fondées sur l'ancienneté¹¹. La direction proposait de modifier le contenu des tâches, de les enrichir et d'exiger une scolarité plus élevée pour y avoir accès. En mettant la barre très haute quant aux exigences d'embauche, les hommes déjà en poste ne pouvaient se qualifier immédiatement, alors que de nouvelles diplômées pouvaient le faire. Dans le contexte, il s'agissait, selon le répondant, de la seule façon d'embaucher des femmes dans ce secteur et, en outre, cela correspondait à la réorganisation du travail souhaitée par les responsables.

Cependant, pour la nouvelle titulaire du poste redéfini, embauchée seule, la situation a dégénéré jusqu'à ce qu'elle dépose une plainte pour harcèlement. La permanente syndicale exprime ainsi son malaise devant ce conflit opposant deux membres du syndicat :

La femme qui a eu l'emploi a ensuite tenu des propos comme : « Oubliez ça les gars, vous ne serez jamais capable de faire notre *job*. » Il ne faut pas oublier que les syndiqués ont la mémoire collective très longue. Aujourd'hui, elle postule dans les entrepôts et les gars lui ont mis la barre très haute. Dans beaucoup de cas de harcèlement, c'est ça le problème. Je le sais, car il y a tellement peu de femmes dans les syndicats que je me considère comme travailleuse non traditionnelle. Toutes celles qui ont voulu montrer qu'elles étaient capables de sauter une barre très haute... ça ne fonctionne pas. Les gars se sentent confrontés.

Les permanentes et les permanents sont placés dans une situation de double allégeance entre leurs objectifs d'équité et leur position féministe, lorsque tel est le

11. Les données qui proviennent des entrevues et qui concernent les dispositions d'ancienneté ont une ampleur telle qu'elles feront l'objet d'une autre publication, étant donné le développement qu'elles nécessitent.

cas, et, d'autre part, leur solidarité syndicale avec tous les membres et, peut-être, de façon particulière avec les membres qui constituent la majorité. Quoique l'on pense de la conduite de la victime, au sujet de laquelle nous n'avons que très peu d'information, force est de remarquer que l'interprétation de la permanente syndicale explique ce problème du harcèlement par la conduite de la victime elle-même et renvoie aux femmes la responsabilité de leur acceptation. Cette préoccupation m'amène à traiter la question de l'importance, souvent relevée par les groupes de pression, d'engager le syndicat dans le processus, même si la démarche, telle qu'elle est officiellement formulée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, ne l'impose pas¹².

Les autres faits saillants

L'importance de s'engager avec le syndicat dans la démarche

Tant dans les entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats que dans celles qui ont beaucoup investi dans la démarche sans atteindre leurs objectifs, la direction soutient qu'elle a une bonne collaboration avec le syndicat sur ce chapitre, qu'elle peut faire dans le contexte du comité mixte pour le PAE des choses qui auraient été impossibles en matière de négociation collective. Le travail de recrutement se fait, dans certains cas, conjointement, ce qui est particulier au contexte du PAE mais qui a d'heureux effets de retour sur les relations de travail. Dans quelques cas, on peut conclure des ententes de suspension temporaire des règles d'accès aux emplois pour favoriser l'atteinte des objectifs du programme. Les répondantes et les répondants des directions qui ont collaboré avec le syndicat après avoir travaillé d'abord sans lui disent à l'unanimité qu'il est incroyablement plus efficace d'agir conjointement et qu'ils auraient dû commencer à procéder ainsi bien avant.

À l'appui de ce constat, ces personnes expliquent comment certains problèmes sont impossibles à régler sans engager le syndicat, notamment dans les cas de harcèlement sexuel et racial. D'ailleurs, en réaction aux risques de congédiement comme sanction lorsqu'un travailleur est reconnu coupable de harcèlement, les syndicats adoptent, dans certains cas, des politiques à ce sujet dont l'effet n'est pas négligeable, comme on l'a vu. Parce qu'il vient des collègues, le geste est souvent efficace tout en agissant en profondeur en vue de la transformation de la culture et du milieu social.

12. Au sujet de l'opposition patronale à une telle obligation, lire : Comité consultatif sur les PAE pour les femmes dans le secteur privé (1990 : 98-101).

13. Voir : Commission des droits de la personne du Québec (1993 : 3) et Itzin (1995 : 138-140).

14. La Direction des programmes d'accès à l'égalité de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec ainsi que le ministère du Développement des ressources humaines Canada (DRHC) exigent toutes deux des rapports, mais ceux du Québec demeurent confidentiels, à la différence de ceux du DRHC.

L'importance de l'engagement de la haute direction

Malgré la grande importance accordée à l'engagement de la haute direction dans les travaux sur les facteurs de succès dans l'implantation des PAE (Comité consultatif sur les PAE pour les femmes dans le secteur privé 1990 : 74-75 ; Itzin 1995 : 46 ; Legault 1991 : 132 ; Thobani 1995 : 155), l'un des constats, de cette tournée des organisations volontaires, est à la fois le peu d'engagement constaté et l'ampleur des inconvénients que cela entraîne. Les deux aspects viennent corroborer l'incidence de ce facteur sur l'implantation des PAE. L'une des voies explicatives se situe dans l'importance du travail des gestionnaires de premier niveau, notamment des contremaîtres, pour l'atteinte des objectifs : ces personnes reçoivent leurs mandats et tirent leur autorité des gestionnaires de plus haut niveau. Si ces personnes n'y accordent pas la priorité, la transformation du milieu est vouée à un destin difficile : « Lorsqu'on délègue la responsabilité des objectifs d'équité à l'embauche, on fait face à la résistance des gestionnaires de premier niveau ».

Pour illustrer le désengagement, voyons les propos suivants tenus par la responsable d'un programme en 1996, huit ans après le démarrage de l'expérience, qui démontrent bien la distance la séparant des lieux de décision :

Je viens de faire une formation et je vous assure que les gestionnaires partent de loin : ils ne savent rien. Ils ne connaissent pas les lois, leur rôle et leur responsabilité. On a un rôle d'éducateurs. Il faut imposer l'équité en emploi, il faut imposer la formation, c'est la seule façon d'y parvenir. Après, les gestionnaires ne pourront pas dire qu'ils ne savaient pas. Ça doit faire partie d'une stratégie générale. Quand on laisse le choix, dans des dossiers comme l'équité, il n'y a pas de résultats, il faut donc obliger les gens à changer. Nos objectifs ne sont que théoriques, car les gestionnaires ne sont pas sanctionnés pour ne pas avoir suivi la politique d'équité en emploi. Ils n'avaient pas d'objectifs à atteindre. Il n'y a pas d'imputabilité.

Lorsque l'équité fait partie des objectifs stratégiques de l'organisation, l'atteinte des résultats est, entre autres, évaluée selon le rendement de chaque gestionnaire et le message envoyé est alors tout autre. La direction peut notamment témoigner concrètement de son engagement en évaluant les gestionnaires en fonction de l'atteinte des objectifs prédéterminés en cette matière (aux États-Unis, les compagnies Groupe IST inc.¹³, Xerox, Federal National Mortgage Association (Fannie Mae), Baxter Health Care, Amtrak, Exxon, Coca-Cola et Merck en fournissent des exemples). Sans incarnation précise de ce type, l'engagement risque de demeurer symbolique. Au Québec, des organisations usent de ce moyen en demandant aux gestionnaires de produire des rapports trimestriels qui servent ensuite à rédiger le rapport annuel exigé de l'instance canadienne ou provinciale de contrôle des PAE ou des PEE¹⁴. Cette stratégie a deux avantages : s'assurer d'avoir tout en main pour préparer le rapport annuel le temps venu (tâche que d'autres directions trouvent très fastidieuse) et rendre responsables les gestionnaires sur le chapitre de l'équité (Beauregard 1994 : 120).

La mention de l'importance de la diversité de la main-d'œuvre dans l'énoncé de mission et la stratégie de l'organisation (lorsqu'il y a stratégie) constituera un certain engagement dont elle prend la responsabilité (aux États-Unis, l'Université du Michigan et la Careers Division of the National Academy of Management ont emprunté cette voie). Mieux, les directions des organisations ayant pris parti pour la diversité s'adjoindront des comités conseil des diverses communautés afin de réagir aux projets de politique. L'intérêt d'une telle mesure varie évidemment beaucoup selon l'influence réelle que l'on accorde à ces comités et selon leur composition, élitiste ou représentative (aux États-Unis toujours, Avon, Equitable Life Assurance, Intel et US West ont opté pour la constitution d'un comité). L'une des clés du succès d'une telle stratégie est notamment d'assigner un ou une membre de la direction au suivi des recommandations du comité conseil.

C'est un tout autre message qu'entendent les responsables des programmes interrogés dans les organisations participantes :

Le PAE n'a jamais été une priorité évidente pour l'entreprise. L'entreprise s'est engagée dans le programme, mais son engagement était timide, à l'interne particulièrement. On n'a pas défini les responsabilités de chacun et particulièrement des gestionnaires dans l'intégration et dans le climat de travail. Présentement, c'est là où nous en sommes. [La coordonnatrice et moi] voulons un énoncé de principe clair de la part de la haute direction, avec une imputabilité claire, une responsabilisation claire, une formation obligatoire [...] Nous ne sommes que deux à nous occuper du dossier, on ne peut pas faire le changement toutes seules, on doit le faire avec la gestion et avec les employés. On s'est longtemps encouragées avec l'argument des petits pas, mais on commence à s'essouffler. Depuis le début, on a cru que le bon sens allait suffire pour changer la culture de l'entreprise, on s'est trompées.

Lorsque les représentantes syndicales interrogées dans la présente étude font affaire avec des femmes à la direction des organisations, elles en retirent un sentiment différent, notamment dans le traitement des cas de harcèlement : « On a aussi gagné un gros dossier dans la région de [...] et trois femmes ont été indemnisées. Ils sont impeccables sur le harcèlement. Il faut dire que les personnes avec lesquelles j'ai travaillé au bureau-chef sont des femmes. Il y a beaucoup de femmes en relations de travail, ce qui a changé la dynamique de négociation. »

Cette information, tout en étant utile et porteuse de sens, ne constitue pas une solution universelle ! Il n'est pas nécessaire de remplacer les cadres qui sont des hommes par des femmes pour réaliser l'équité en emploi, bien des exemples le prouvent, aux États-Unis ou ici même. Il faut simplement un engagement clair de la direction. En son absence, bien des énergies risquent d'être inutilement déployées.

Conclusion

Ce bilan concernant les entreprises volontaires en 1987 quant à l'implantation d'un PAE a suscité chez moi une grande curiosité pour les organisations qui, envers et contre tout, ont poursuivi la démarche d'équité en emploi et, entre autres, d'intégration de femmes dans les secteurs non traditionnels. Cet objet est digne d'attention pour deux raisons :

- d'abord, parce que les organisations qui ont entrepris la démarche à cette époque ont atteint, au moins en partie, certains objectifs d'embauche de femmes dans des SNT et en sont maintenant à l'étape de l'intégration ; elles font désormais face au défi du maintien de ces nouveaux effectifs. Les autres organisations en sont encore à l'étape de l'embauche où leurs directions ont entrepris des démarches moins complètes ou moins conformes à l'approche québécoise ;
- ensuite, parce que les entrevues révèlent que c'est après l'embauche, au moment de l'intégration, que le bât blesse douloureusement.

Dans le contexte actuel de désinvestissement de l'équité en emploi, ces organisations font exception. En effet, chaque année, le Centre de recherche et de statistique sur le marché du travail (CRSMT) du ministère du Travail mène son enquête sur la rémunération globale (ERG) auprès de 400 directions d'organisation qui embauchent 200 personnes et plus à temps complet, dans les secteurs privé ou public. En 1993, le questionnaire de l'ERG était accompagné d'un questionnaire spécial au sujet des PAE. Le bilan en matière d'équité en emploi était le suivant : si 46 organisations déclaraient avoir mis en place des programmes en vertu des diverses obligations qui leur incombent selon la compétence dont elles relèvent, six organisations seulement avaient pris des initiatives en matière d'intégration de femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins !

Les facteurs d'un tel désinvestissement les plus couramment invoqués sont constants dans les travaux et les bilans. Un même ensemble de facteurs compose la toile de fond de l'évolution des programmes d'équité à la fin des années 80 et pendant les années 90 : concurrence internationale, compressions budgétaires, restructuration des entreprises, mises à pied, décentralisation des opérations et des décisions, responsabilité des gestionnaires des unités récemment décentralisées et, enfin, augmentation des exigences de rendement pour les mêmes unités. Cette conjoncture est signalée par les directions pour expliquer la marginalisation des efforts sur ce chapitre, même si aucun de ces facteurs ne justifie en soi l'abandon des objectifs des programmes.

Il importe aussi de souligner l'importance de fournir régulièrement des données précises de l'évolution de l'emploi dans les organisations soumises, tant quant à l'accès selon les groupes cibles qu'aux résultats des autres mesures adoptées. Le gouvernement canadien publie ces données, du moins pour les organisations assujetties à l'implantation obligatoire des PEE. Devant les résultats des PAE volontaires selon l'approche québécoise, n'y a-t-il pas lieu de s'interroger sur la pertinence d'adopter

une approche coercitive ? Toutefois, les résultats des PEE, comme on l'a vu, ne sont guère supérieurs dans un tel cadre.

Force est de s'interroger, à la suite de ce bilan, sur l'ampleur de la résistance engendrée par les programmes d'accès à l'égalité dans les organisations qui ont réellement tenté de les implanter et de modifier la représentation des membres des groupes cibles dans les emplois et les corps d'emploi. Il semble se dégager de cet exercice que, après l'embauche de membres des groupes cibles, le plus gros du travail attend les responsables non avisés... Il importe d'apporter cette dernière précision, car à notre avis certains problèmes d'intégration pourraient être évités, pour peu qu'on les prévoie. L'idée est simple, bien sûr, mais elle vaut néanmoins que l'on s'y attarde. Les répondants et les répondantes l'ont mentionné, il y a une certaine candeur dans l'attitude des directions et des syndicats qui se lancent dans la démarche de mise en place d'un PAE, compte tenu que l'entrée des femmes dans les métiers et dans les emplois de production s'effectue dans un contexte de marchés de travail protégés, celui des métiers de la construction comme celui des marchés internes des grandes entreprises.

— RÉFÉRENCES

BEAUREGARD, Geneviève

1994 *L'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles au Québec. Une approche multidimensionnelle*, mémoire de maîtrise. Montréal, Département de relations industrielles, Université de Montréal.

BRASSARD, Claire, Marie ST-PIERRE et Jean YOON

1996 *L'entreprise et ses salariés*, t. 1. Montréal, Éditions Transcontinental.

COCKBURN, Cynthia

1995 « Redrawing the Boundaries. Trade Unions, Women and Europe », in C. Itzin (dir.), *Gender, Culture and Organizational Change. Putting Theory into Practice*. Londres, Routledge, chap. 13 : 211-231.

COMITÉ CONSULTATIF SUR LES PAE POUR LES FEMMES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

1990 *Rapport final du Comité consultatif sur les PAE pour les femmes dans le secteur privé*. Québec, Secrétariat à la Condition féminine, Gouvernement du Québec.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC

1993 « Un vaste processus de changement », *Accès-plus*, 4, 3 : 3.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE DU QUÉBEC

1998a *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec. Bilan et perspectives. Maintenir les acquis, élargir le champ d'action, Résumé*. Montréal, Gouvernement du Québec.

1998b *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec. Bilan et perspectives. Maintenir les acquis, élargir le champ d'action*. Montréal, Gouvernement du Québec.

CONSEIL CONSULTATIF CANADIEN SUR LA SITUATION DE LA FEMME

1992 *La réévaluation de l'équité en matière d'emploi. Mémoire au Comité spécial sur l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ottawa, CCCSF, 18 mars, publication n° 92-E-184.

CONSEIL D'INTERVENTION POUR L'ACCÈS DES FEMMES AU TRAVAIL DU QUÉBEC (CIAFT)

1994 *Les programmes d'accès à l'égalité : un virage urgent à faire*. Montréal, CIAFT.

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (CSF)

1993 *L'équité en emploi pour les femmes*. Québec, Gouvernement du Québec.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (DRHC)

1998 *Rapport annuel. Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ottawa, Ministère du Développement des ressources humaines.

1996 *Rapport annuel. Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ottawa, Ministère du Développement des ressources humaines.

DULUDE, Louise

1995 *Seniority and Employment Equity for Women*. Kingston, Industrial Relations Press, Queen's University.

FEMMES REGROUPÉES EN OPTIONS NON TRADITIONNELLES (FRONT)

1997 *De solitaires à solidaires, cahiers 1 et 2*. Montréal, FRONT, octobre.

FIELD, Debbie

1979 « Action positive et syndicats », in Harish C. Jain et Diane Carroll (dir.), *Égalité des races et des sexes en milieu de travail : un défi et une chance, Actes du Congrès de l'Industrial Relations Research Association et de la Faculté des études commerciales de l'Université McMaster*. Hamilton, Ontario, 28-29 septembre : 223-228.

GAGNON, Robert P.

1996 *Le droit du travail au Québec. Pratiques et théorie*. Cowansville, Éditions Yvon Blais.

HIRIGOYEN, Marie-France

1998 *Le harcèlement moral*. Paris, Syros.

ITZIN, Catherine

1995 « Crafting Strategies to Create Women-friendly Work », in C. Itzin (dir.), *Gender, Culture and Organizational Change. Putting Theory into Practice*. Londres, Routledge, chap. 8 : 127-151.

KANTER, Rosabeth Moss

1977 *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.

LEGAULT, Ginette

1991 *Repenser le travail. Quand les femmes accèdent à l'égalité*. Montréal, Liber.

LEGAULT, Marie-Josée

(À paraître) « Les formes de violence exercées envers les femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins », in Angelo Soares (dir.), *Violences au travail, Actes du Colloque « Violences au travail » du Congrès de l'ACFAS tenu à Ottawa en mai 1999*.

LEGAULT, Marie-Josée (dir.)

1998 *Équité en emploi – Équité salariale. Recueil de textes originaux conçu pour le cours RIN 1025 Équité en emploi – Équité salariale*. Québec, Télé-université.

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC

1998 *Rapport annuel 1997*. Montréal, OPQ.

THOBANI, Murina

1995 « Working for Equality in the London Borough of Hounslow », in C. Itzin (dir.), *Gender, Culture and Organizational Change. Putting Theory into Practice*. Londres, Routledge, chap. 9 : 152-170.

ZIMMER, Lynn E.

1986 « Building a Theory of Women's Occupational Experiences », in Lynn E. Zimmer, *Women Guarding Men*. Chicago, University of Chicago Press : 192-209.

Annexe I

GUIDE D'ENTREVUE

Auprès des représentantes et des représentants des directions des entreprises

1. Qu'est-ce qui a déclenché chez vous la mise en place d'un PAE ?
Quels ont été les éléments déterminants ?
2. Quel est l'état de la concurrence dans votre secteur d'activité ?
Considérez-vous que la mise en place d'un PAE peut être un avantage ou un inconvénient face à vos concurrents ?
3. Qui était responsable du dossier ?
Referiez-vous le même choix ?
4. Quels sont les groupes cibles privilégiés par votre PAE ?
5. Avez-vous conservé la démarche proposée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec ?
Sinon, laquelle avez-vous adoptée et pourquoi ?
6. Avez-vous procédé seul à l'analyse de la sous-utilisation et de la disponibilité ?
Si c'était à refaire, comment vous y prendriez-vous ?
Si vous avez travaillé avec des consultants, quel bilan en faites-vous ?
7. Quels sont les avantages et les inconvénients de la méthode que vous avez utilisée ?
8. Quel est l'appui que vous ont fourni les organismes gouvernementaux qui interviennent dans le Plan d'action gouvernemental : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, Secrétariat à la condition féminine, etc. ?
9. Quelles étaient les principales contraintes auxquelles vous faisiez face comme organisation au moment où vous décidiez de mettre en place un PAE ?
Si vous n'aviez pas eu ces contraintes, comment auriez-vous procédé ?
10. Quels sont les aspects, positifs et négatifs, que vous n'aviez pas prévus et qui sont survenus lors de la mise en place ?
11. Comment se répartissent vos coûts entre les différentes étapes du PAE (analyse diagnostique, mise en place, etc.) ?
Quelles ont été les mesures les plus coûteuses ?
12. Êtes-vous en mesure de quantifier les coûts indirects ?
13. Avez-vous une stratégie de communication auprès des groupes cibles ?
Auprès des cadres ? etc.
Avez-vous une stratégie de sensibilisation et quelles étaient-elles, s'il y a lieu ?
14. Avez-vous rencontré des résistances dans l'organisation ?
Qui sont les groupes qui vous ont appuyé dans votre démarche à l'intérieur de l'organisation ?
Quel a été le soutien de la haute direction ?
Quelle a été la nature de la collaboration du syndicat (s'il y a lieu) ?
15. Y a-t-il eu concertation avec vos employés ? Si oui, de quelle nature ?
Pourquoi avez-vous choisi cette méthode ?
Si vous aviez à recommencer, comment vous y prendriez-vous pour engager dans la démarche les employés ?

16. Quels ont été les effets du PAE sur votre organisation ?
17. Quelles sont les mesures les plus efficaces pour l'accès à l'égalité ? Pourquoi ?
Les moins efficaces ? Pourquoi ?
18. Quels ont été les mécanismes que vous avez mis en place pour vérifier l'état du dossier, pour faire le suivi ?
19. Est-ce qu'il y a des informations que vous avez recueillies dans le cadre de ce projet et que vous utilisez encore ?
20. Comment évaluez-vous les résultats du programme, en termes d'amélioration de la représentation des femmes ?
21. Quel bilan dressez-vous de votre expérience ? Entre autres, quels sont les facteurs clés de succès ?
Quels sont les éléments auxquels on doit porter attention pour éviter l'échec ?
22. Quel a été l'effet de la mise en place d'un PAE sur l'image de votre entreprise ?
23. Si vous aviez à donner un conseil à une entreprise qui veut mettre en place un PAE, que lui diriez-vous ?

Auprès des représentantes et des représentants syndicaux

1. Quelle a été la nature de votre participation à l'élaboration et à la mise en place du PAE ?
Si c'était à refaire, comment procéderiez-vous ?
 2. Quel a été le processus de communication entre vous et l'employeur ?
Est-ce que ce processus fut efficace ? Pourquoi ?
Commentez.
 3. Quels ont été les principaux points d'entente ?
Les principaux objets de désaccord ?
 4. Que faisiez-vous lorsque vous n'étiez pas d'accord avec l'employeur ?
 5. Avez-vous recueilli des commentaires des employées sur le sujet ? Comment ?
Avez-vous recueilli ceux de l'ensemble des employés ? Comment ?
 6. Avez-vous rencontré de la résistance chez les hommes membres de votre syndicat ?
Comment avez-vous procédé devant cette résistance ?
 7. Quelle a été la nature de vos relations avec les intervenants extérieurs à l'entreprise, s'il y a lieu ?
 8. Est-ce que certaines mesures du PAE vont à l'encontre des dispositions de la convention collective chez vous ?
 9. Est-ce que l'analyse du système d'emploi a révélé certains effets discriminatoires des dispositions de la convention collective ?
 10. Comment évaluez-vous les résultats du programme, en termes d'amélioration de la représentation des femmes ?
 11. Quel est le bilan que vous dressez de l'expérience ?
Idéalement, comment auriez-vous préféré que se déroule la démarche ?
 12. Qu'est-ce que les organisations syndicales peuvent tirer de votre expérience ?
Que conseilleriez-vous à un syndicat dont l'interlocuteur patronal veut implanter un PAE ?
-

Annexe II

Données sur les programmes de onze entreprises

Aspect considéré	Situation actuelle
Nomination des premières personnes à titre de responsables des programmes en 1987-1988	En général, elles n'y sont plus et ont été plus d'une fois remplacées.
Temps consacré au programme par la personne-ressource que l'on y affecte	La personne responsable cumule en général plusieurs responsabilités. Les personnes-ressources de cinq entreprises y consacrent entre le un sixième et les deux cinquièmes de leur temps. Le temps consacré ne serait pas lié à la réussite du programme, mais cette donnée exige plus d'information sur l'organisation de la délégation des responsabilités avant d'exposer des résultats.
Étapes de développement du programme	Trois directions ont abandonné le programme. Cinq directions en sont rendues à diverses étapes intérimaires ; ce groupe se divise en deux groupes presque égaux : – l'un se compose d'organisations investissant dans des mesures d'égalité des chances sans mettre en place des mesures de redressement typiques de l'approche québécoise ; – l'autre a consacré beaucoup d'énergie à une démarche conforme, sans nécessairement y parvenir. Trois directions ont respecté leurs objectifs quantitatifs, sont en plein essor et se donnent de nouveaux objectifs et de nouveaux programmes.
Groupes cibles	Là où les programmes sont avancés, le plus souvent deux groupes sont ciblés : les femmes et les minorités.
Résultats obtenus	Les résultats ne sont pas quantifiés par les répondantes et les répondants. Le plus souvent, on met en avant la rationalisation des pratiques de gestion des ressources humaines.
Intégration de femmes dans les secteurs non traditionnels (SNT)	La plupart des entreprises n'ont pas atteint leurs objectifs à cet égard. Les progrès s'observent davantage dans les postes de cadres, intermédiaires plutôt que supérieurs.
Obstacles les plus souvent invoqués (par les directions et les syndicats)	Ce sont la concurrence, l'ouverture des marchés, la récession, les rationalisations et les fusions.
Facteurs d'incitation les plus souvent invoqués (par les directions)	Ce sont les poursuites devant les tribunaux, l'engagement du syndicat et l'importance dans certains secteurs de refléter la diversité de la population dans la main-d'œuvre.