

L'organisation du travail dans des groupes de femmes

Danielle Fournier, Nancy Guberman, Jennifer Beeman and Lise Gervais

Volume 10, Number 2, Fall 1997

L'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301405ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301405ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec

ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Fournier, D., Guberman, N., Beeman, J. & Gervais, L. (1997). L'organisation du travail dans des groupes de femmes. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 83–98. <https://doi.org/10.7202/301405ar>

Article abstract

À partir des données préliminaires d'une recherche en cours sur la culture organisationnelle des groupes de femmes, nous verrons en quoi leurs valeurs et leurs pratiques organisationnelles pourraient apporter une contribution importante aux réflexions actuelles sur les transformations de l'organisation du travail. L'article qui suit se divise en trois sections traitant : 1) de la méthodologie de la recherche; 2) de l'organisation du travail dans les groupes, du contrôle sur le processus du travail et de l'humanisation des rapports de travail; 3) de certains paradoxes découlant de cette organisation du travail.

❖ L'organisation du travail dans des groupes de femmes¹

*Danielle FOURNIER
École de service social
Université de Montréal*

*Nancy GUBERMAN
Département de travail social
Université du Québec à Montréal*

*Jennifer BEEMAN
Professionnelle de recherche*

*Lise GERVAIS
Centre de formation populaire*

À partir des données préliminaires d'une recherche en cours sur la culture organisationnelle des groupes de femmes, nous verrons en quoi leurs valeurs et leurs pratiques organisationnelles pourraient apporter une contribution importante aux réflexions actuelles sur les transformations de l'organisation du travail. L'article qui suit se divise en trois sections traitant : 1) de la méthodologie de la recherche ; 2) de l'organisation du travail dans les groupes, du contrôle sur le processus du travail et de l'humanisation des rapports de travail ; 3) de certains paradoxes découlant de cette organisation du travail.

1. La recherche sur laquelle est basé cet article est financée par une subvention stratégique du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Nous remercions les évaluateurs anonymes de leurs judicieux commentaires qui nous ont aidées à améliorer cet article. Cependant, nous tenons à préciser qu'il a été écrit il y a presque deux ans ; l'analyse a évolué depuis.

Il est généralement admis que les organismes communautaires et les groupes de femmes ont développé des pratiques organisationnelles spécifiques et novatrices. L'étude sur laquelle se base cet article vise à documenter ces pratiques chez les groupes de femmes. Comme point de départ, nous avançons l'idée qu'à travers leurs diverses pratiques auprès des femmes, ces groupes sont devenus de véritables laboratoires d'expérimentation de nouvelles valeurs et de pratiques découlant de l'idéologie féministe et façonnant leur culture organisationnelle. Cependant, cette culture organisationnelle est peu documentée et il existe peu de recherches empiriques à ce sujet.

Les écrits existants sur les organismes communautaires et les groupes de femmes conviennent que ces associations ont une organisation du travail qui les distingue de l'appareil public. On parle notamment de marge de manœuvre plus grande des intervenants communautaires dans l'organisation et le contrôle sur leur travail, et de l'humanisation des rapports de travail (Lazure, 1987 ; Riger, 1984 ; Godbout, 1990).

L'analyse des conditions qui prévalent dans les organismes communautaires est particulièrement intéressante, car les écrits sur la santé mentale au travail démontrent une fonction inverse entre le degré de satisfaction et de motivation au travail et celui de l'épuisement professionnel (Vézina *et al.* 1992 ; Desjours, 1993). Dans une enquête menée en 1989 sur les conditions de travail des travailleurs et travailleuses au sein des groupes populaires, on a effectivement trouvé un taux élevé de satisfaction au travail, malgré des salaires dérisoires et des conditions de travail précaires. Les auteurs postulent donc que la satisfaction au travail provient d'autres éléments tels que l'organisation du travail, le mode de gestion et l'adhésion au projet social (Dumais et Côté, 1990).

C'est à partir des conclusions de cette dernière étude qu'il nous a semblé important, dans le cadre du présent projet de recherche, d'analyser l'expérience des groupes, dont celle des groupes de femmes, et de se demander en quoi leurs expériences peuvent inspirer les pratiques d'autres secteurs du travail, notamment le secteur public.

L'article qui suit se divise en trois sections traitant : 1) de la méthodologie de la recherche ; 2) de l'organisation du travail dans les groupes à l'étude, du contrôle sur le processus du travail et de l'humanisation des rapports de travail ; 3) de certains paradoxes et contradictions découlant de l'organisation du travail.

MÉTHODOLOGIE

Pour effectuer notre recherche, nous avons utilisé une méthode d'enquête empirique et qualitative qui s'inspire de la méthode de la « construction empirique de la théorie » (*grounded theory*) [Strauss, 1987] et de l'ethnographie

(Hammersley et Atkinson, 1983 ; Burgess, 1982 ; Lofland, 1971). Dans le but de répondre aux objectifs de recherche, nous avons eu recours à trois techniques ethnographiques habituelles de collecte de données : l'analyse documentaire, l'observation participante et l'entrevue.

L'échantillon sur lequel se base cet article est composé de huit groupes de femmes qui ont été étudiés entre 1993 et 1996². Ces groupes ont été choisis en fonction de leur représentativité théorique (CALACS, Centre de femmes, trois maisons d'hébergement, groupe de défense des droits, groupe d'autosanté). Nous ne visions pas à stratifier l'échantillon selon ces variables pour comparer les diverses dimensions, mais plutôt à faire émerger le plus de diversité et d'hétérogénéité de situations possible, ce que Strauss (1987) appelle « rechercher l'univers des possibles ».

En nous basant sur une analyse du contenu des documents internes des groupes, des notes prises pendant des périodes d'observations (journées libres, activités d'intervention, réunions d'équipe, réunions du CA, entrevues informelles, etc.) et des *focus groups* effectués avec l'équipe de travail de chaque groupe, nous présentons une partie de nos données préliminaires sur l'organisation du travail dans les huit groupes étudiés.

CONTRÔLE SUR LE PROCESSUS DE TRAVAIL

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

Nos études empiriques des huit groupes de femmes nous permettent d'affirmer que ce qui ressort comme caractère fondamental de l'organisation du travail est le contrôle sur le travail exercé par les employées régulières (nous reviendrons sur la situation des employées contractuelles plus loin).

2. La recherche étant encore en cours, nous projetons d'augmenter l'échantillon à douze groupes d'ici la fin du projet.

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

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

Le pouvoir décisionnel et l'organisation du travail

Les huit groupes observés présentent diverses structures organisationnelles incluant la cogestion entre l'équipe de travail et le CA, avec ou sans directrice ayant un rôle de gestion, et l'autogestion par l'équipe de travail. Cependant, peu importe la structure choisie, la prédominance de l'équipe dans la structure décisionnelle ressort clairement.

Les équipes seules ou dans certains cas, en collaboration avec le CA ou après consultation auprès des membres déterminent l'orientation et la philosophie de l'organisme, ses priorités et sa programmation. L'équipe est généralement responsable de l'évaluation du travail. Dans quelques groupes, certaines zones du pouvoir décisionnel sont partagées soit avec une directrice, soit avec un CA. Dans quelques maisons d'hébergement, par exemple, le CA ou certains de ses membres, joue un rôle de consultant sur les orientations et l'intervention du groupe.

Par ailleurs, dans tous les groupes, l'équipe joue un rôle prépondérant dans les décisions concernant l'intervention, le fonctionnement quotidien de

l'organisme et l'organisation du travail. Même là où le CA partage certaines décisions, l'équipe a une grande latitude dans leur mise en pratique. C'est à elle que revient l'élaboration du plan de travail de l'année et l'attribution des responsabilités entre les employées. Sur ces questions, toutes les équipes observées fonctionnent par consensus. Selon la structure de l'équipe et le degré de différenciation dans les tâches, ces décisions sont prises de façon très horizontale, c'est-à-dire que le pouvoir semble circulaire et bien partagé entre tous les membres, ou bien cela se fait autour de propositions amenées par la directrice ou coordinatrice.

Tous les groupes n'organisent pas la division du travail de la même façon. Ainsi, certains ne font aucune différenciation entre les travailleuses tandis que d'autres fonctionnent selon des postes plus spécialisés. Dans le premier cas, chaque travailleuse possède le même statut d'intervenante et il y a peu de spécialisation dans les tâches, malgré l'attribution de dossiers spécifiques à l'une ou à l'autre. En outre, il y a souvent une rotation dans les tâches pour que chacune puisse toucher à un peu de tout, pour que personne ne se retrouve toujours avec un dossier particulièrement lourd et pour équilibrer la répartition du travail entre les travailleuses. Par contre, dans d'autres groupes, il y a une plus grande division du travail et une certaine spécialisation selon le secteur d'intervention. Notons toutefois, qu'aucun des statuts ne semble investi d'une autorité particulière et on peut considérer que l'égalité entre les travailleuses dans la prise de décision existe en dépit de cette spécialisation. C'est aussi parmi ces groupes que nous trouvons des postes de coordinatrice ou de directrice, cette personne pouvant jouer un rôle particulier lors des réunions d'équipe. C'est souvent elle qui émet des propositions et qui est en mesure d'alimenter la discussion avec les informations qu'elle détient. Par ailleurs, la directrice ou la coordinatrice travaille en étroite collaboration avec l'équipe qu'elle consulte régulièrement, et le fonctionnement par consensus dans les prises de décisions est encore la règle. On peut donc dire que les directrices ou les coordinatrices, là où ce poste existe, n'ont pas un pouvoir constitué d'une autorité formelle et d'un contrôle qui supposent une hiérarchisation dans la distribution du pouvoir entre les individus, mais plutôt un pouvoir d'influence du fait de leur place dans la division du travail (Aubert et Laroche, 1991 ; Plante, 1994³). Signalons que différents membres de l'équipe peuvent exercer, à des moments différents, un pouvoir

3. Selon ces auteurs, le pouvoir formel repose sur les ressources formelles qu'un individu contrôle, incluant le contrôle des moyens de l'organisation – budget, équipement ; l'autorité légale – capacité de donner des ordres et d'être obéi ; la coercition – capacité à exercer des sanctions y inclus le licenciement ; la récompense – capacité à attribuer des ressources rares ; l'information. Dans les cas des groupes étudiés, les directrices ou les coordinatrices n'auraient accès qu'à une ressource qui est l'information qu'elles détiennent, mais nous n'avons pas observé ni eu écho d'abus découlant de cette situation.

informel résultant de leur ancienneté, de leur compétence, de leur niveau d'articulation, etc. Dans ce sens, le pouvoir dans tous les groupes est horizontal et partagé entre toutes les travailleuses plutôt que hiérarchique et imposé.

Il ressort clairement de nos observations que la réunion d'équipe est un lieu clé pour actualiser le contrôle des travailleuses sur le processus du travail et ses finalités. À cette fin, tous les groupes ont une réunion statutaire hebdomadaire. Par ailleurs, le consensus semble plus facile à atteindre dans les équipes où il y a une forte cohésion idéologique entre les membres, ce qui est le propre de la majorité des groupes de l'étude. Dans un groupe où nous avons constaté une cohésion de base mais certaines différences quant à l'opérationnalisation de leur orientation, le consensus se fait plutôt en raison d'un esprit de confiance mutuelle, par le ralliement de certaines intervenantes au point de vue des autres. « On tente de trouver des terrains d'entente. Peut-être notre point de vue n'est pas celui qui a été choisi. Par contre, après discussion, après négociation, on se dit : Pourquoi pas. On pourrait peut-être essayer ça ! » (A)

Mais le consensus n'est pas toujours facile à atteindre et parfois les intervenantes ont tendance à s'en remettre à la directrice pour faire la médiation lors des conflits. Malgré l'existence de diverses structures formelles de prise de décision dans les divers groupes à l'étude, nous remarquons l'implication importante des permanentes dans le processus décisionnel et particulièrement dans les décisions les concernant.

L'autonomie dans le travail

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

Pour les huit groupes étudiés, cet aspect est perçu comme partie intégrante de l'organisation de leur travail, ce qui les distingue, entre autres, des institutions du réseau. Nous avons constaté que dans les huit groupes observés l'organisation du travail n'est pas strictement subie par les travailleuses ; au contraire, elles ont la possibilité et le pouvoir de réinterpréter et de reconstruire les consignes ou politiques en tenant compte de l'ensemble des facteurs propres à chaque situation ou problème. Par exemple, la reprise de temps supplémentaire de même que certains congés se font en tenant compte des

besoins de chaque travailleuse et nous sommes loin d'une application stricte et légaliste du contrat de travail.

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

L'humanisation des relations de travail

Nos études empiriques des huit groupes de femmes révèlent la place centrale qu'occupe la dimension humaine au sein de ces groupes. La possibilité de s'impliquer, d'être entendue, de mettre à contribution les ressources de leur intelligence et de leur personnalité semble un élément clé de leur culture organisationnelle. Ces éléments contribuent à donner un sens au travail réalisé par les intervenantes malgré le contexte de précarité et les conditions de travail nettement déficientes. Elles y trouvent aussi une reconnaissance de la part des autres et soulignent que leur travail est une source de valorisation personnelle.

De nombreuses études en analyse psychodynamique du travail (Desjours, 1993) démontrent que l'ensemble des éléments décrits par les intervenantes correspond à la dimension humaine du travail, à savoir *celle qui n'est pas décrite dans les normes et les règles prescrites*. Il s'agit de l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail (Davezies, 1991). C'est cet espace qui permet l'expression de la créativité dans un milieu de travail.

La valorisation de l'humanisation du travail favorise aussi l'actualisation de la reconnaissance qui s'attache au travail. Nous avons observé, dans les huit groupes étudiés, l'importance accordée au savoir-faire de chaque intervenante et la conviction de faire quelque chose d'utile pour l'autre. De plus, les intervenantes nous ont fait part qu'elles tirent une grande satisfaction de leur travail. Il nous semble que la dimension humaine des relations de travail devient un élément qui permet l'expression de la dignité et de la fierté d'une travailleuse.

C'est pourquoi les groupes étudiés visent un travail efficace et une intervention de qualité, mais ils sont tout aussi soucieux du processus dans lequel se déroule l'ensemble des activités. Ils visent un équilibre entre la productivité et le respect du processus de travail. Cette façon de faire se veut en accord avec les valeurs prônées par le groupe. De plus, le contrôle que chaque équipe a sur l'organisation du travail lui permet de se réajuster continuellement entre ces deux pôles.

Le rôle central de l'équipe

Nous avons repéré qu'une condition de l'actualisation de la dimension humaine des relations de travail est la présence d'une équipe stable et cohérente. Celle-ci dépend en grande partie d'un financement continu et récurrent qui procure un certain degré de formalisation au sein de l'organisation. En effet, la constitution d'une véritable équipe de travail prend du temps et exige une certaine continuité.

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

De plus, la présence des liens affectifs au sein des équipes est très palpable. Certains rituels « le comment ça va⁴ ? », les appréciations, l'anniversaire des travailleuses, etc., démontrent un souci de l'autre et l'importance accordée au bien-être des travailleuses ; les relations personnelles sont directes et personnalisées. Nous avons observé que malgré l'ampleur des questions à discuter ou du travail à faire, on semble prendre le temps d'écouter et de soutenir quelqu'un en difficulté. « Puis on travaille beaucoup, beaucoup, beaucoup, mais on a ben du fun aussi, tu sais... On s'aime beaucoup, on est très attachées les unes aux autres... »

Nous avons aussi remarqué que le rythme du début des réunions est plus lent. Elles prennent le temps de se faire un café, de jaser informellement du travail, mais aussi de leur vie hors du travail. Elles ne semblent pas pressées de commencer ni tenues de respecter l'heure précise de la convocation. Cela illustre bien la valorisation de l'informel, des rapports affectifs. Nous avons

4. Moment privilégié au début d'une réunion pour échanger sur l'état d'esprit des travailleuses.

constaté que les travailleuses (ou, dans le cas d'activités, les participantes) ne semblent pas avoir l'impression de perdre leur temps dans ces discussions non structurées. Au contraire, il paraît important d'y consacrer le temps. On peut même faire l'hypothèse que ces moments et particulièrement le « comment ça va ? », constituent des rituels structurants qui créent le climat nécessaire à un bon fonctionnement d'équipe ou d'activité et en faire l'économie pourrait le perturber. Nous pouvons témoigner que cet aspect de la vie de groupe n'existe pas au détriment d'un fonctionnement efficace. Les rencontres sont en général bien préparées et structurées avec procès-verbal, ordre du jour, nomination d'une animatrice et secrétaire et des discussions approfondies des points importants.

En plus des rapports affectifs, nous avons observé que les travailleuses ont des intérêts communs. Elles travaillent toutes dans une perspective de défense et d'amélioration des conditions de vie des femmes. Il existe donc une cohérence entre les objectifs personnels et les objectifs du groupe. « [...] ma grosse motivation à travailler ici, ma première motivation, ç'a été de travailler avec des femmes agressées sexuellement puis de faire changer des choses. »

Par cette façon de travailler en équipe (soutien, partage, échange et rencontres régulières), on reconnaît que chaque intervenante existe en tant qu'individu à part entière avec ses habiletés et sa logique personnelle. C'est le seul moyen, malgré les tensions qu'elle suscite, de permettre l'actualisation de l'identité personnelle à travers les rapports de travail (Sainsaulieu, Tixier et Marty, 1983). Nous l'avons observé à plusieurs reprises au sein des groupes étudiés : « Il y a de la place aussi pour dire, je suis essouffée, telle affaire, je peux plus. Il y a de la place pour m'écouter, m'amener, pour entendre que moi, je suis rendue là puis ça va être entendu, respecté. Je vais me sentir soutenue. »

Selon les auteurs (Desjours, 1993 ; Davezies, 1991), une grande implication et une grande mobilisation des travailleuses exigent en retour une reconnaissance de la contribution du sujet à l'organisation du travail et une certaine valorisation de son apport. Pour Desjours, la reconnaissance vise d'abord le travail accompli. Les travailleuses des groupes étudiés nous ont confirmé la présence de cette reconnaissance. Les bilans sont des moments privilégiés pour reconnaître le travail fait par les intervenantes. Elles ne craignent pas de faire part à l'équipe des problèmes liés à leurs dossiers, car l'équipe est là pour les soutenir dans leur recherche de solutions possibles et non pour poser un jugement personnel sur les capacités de l'intervenante. Elles affirment d'ailleurs que leur travail est aussi une source de valorisation, une façon de se réaliser.

Soulignons également la reconnaissance du principe d'une formation continue et du ressourcement des intervenantes. Nous avons remarqué que le choix des formations se fait toujours à partir de l'identification des besoins de l'équipe ou d'une des intervenantes et ce, à tous les niveaux – intervention, analyse ou conditions de travail. Le ressourcement d'une intervenante est un moyen concret pour nourrir l'équipe et devient un outil pour assurer une réflexion collective.

Par ailleurs, nous constatons que des efforts importants sont déployés par les groupes au regard des avantages sociaux afin de reconnaître l'engagement social des travailleuses et leur niveau de responsabilités et de maximiser leur satisfaction au travail.

Il est clair que l'ensemble des éléments présents au sein des équipes de travail permet à leurs membres d'augmenter leur qualité de vie au travail et d'y trouver du plaisir. Cela peut expliquer en partie le désir exprimé par les intervenantes de poursuivre leur implication au sein des groupes étudiés. La créativité, la marge de manœuvre, l'autonomie, la possibilité de faire part de ses idées, la façon d'arbitrer les conflits et de régler les problèmes, la relation de confiance entre les travailleuses sont, en effet, des éléments qui suscitent une mobilisation et développent un grand sentiment d'appartenance tout en augmentant le désir de coopération.

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

Leur travail représente donc beaucoup plus qu'un emploi. C'est un lieu où elles peuvent expérimenter les valeurs auxquelles elles adhèrent. « C'est plus qu'un milieu de travail, c'est un milieu de vie ! »

Taille de l'équipe

Dans les huit groupes étudiés, nous avons affaire à des petites équipes de travail (3 à 12 personnes), ce qui favorise énormément la confiance mutuelle et le sentiment d'appartenance. Il existe donc une grande proximité entre les intervenantes et cela permet de développer des communications ouvertes (Anxieux et Martin, 1971). Selon Mucchielli (1989), le nombre idéal dans une équipe se situe autour de sept personnes ; il permet une meilleure cohésion, une richesse des interactions qui facilite la division du travail et maintient une vision globale. Au-delà de douze personnes, cette unité est affectée.

La présence de petites équipes de travail nous amène à poser les questions suivantes. S'agit-il d'un choix explicite et qu'est-ce qui motive ce choix ? Nous ne sommes pas convaincues à ce moment-ci de notre recherche que l'insuffisance de financement soit la seule réponse. Nous nous demandons si l'existence d'une petite équipe de travail fait partie intégrante de la culture organisationnelle ou si c'est un mécanisme pour maintenir cette culture organisationnelle. Nous tenterons de répondre à ces questions lors de la poursuite de nos travaux de recherche. Une telle équipe a la possibilité d'intervenir rapidement sur le climat de travail, sur le programme d'activités ou dans les conflits.

PARADOXES RELIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

La plupart des paradoxes adhérent de l'organisation du travail que nous venons de décrire trouvent leur source dans les contradictions entre les valeurs mises de l'avant par le féminisme (notamment l'égalité) et la tendance à la hiérarchisation à l'intérieur de ces groupes.

Se définissant comme appartenant aux mouvements féministes et communautaires, les intervenantes des huit groupes prônent des valeurs associées à ces mouvements. Or, le féminisme est défini comme une idéologie visant l'égalité, l'élimination des barrières artificielles fondées sur le sexe, le changement fondamental de la société à tout niveau, l'*empowerment* et la revalorisation des femmes (Ryan, 1986). En ce qui concerne le mouvement communautaire, deux auteurs québécois ont décrit son projet comme nécessitant une redéfinition des rapports de pouvoir, le développement de modèles d'organisation sociale en remplacement de la gestion technocratique de l'État et la remise en question du contrôle étatique du social (Hamel et Léonard, 1981).

Or, avec la place importante accordée à l'équipe telle qu'elle est décrite et la complexification du travail des intervenantes, les groupes assistent au développement d'un certain nombre d'effets « pervers » liés à leur organisation du travail à plusieurs niveaux.

Les rapports intenses à l'intérieur de l'équipe de permanentes

Étant donné la grande convivialité et la grande complicité dénotées au sein de l'équipe de travail, nous avons observé que la résolution des conflits à l'intérieur de l'équipe pose souvent de sérieuses difficultés. Plusieurs groupes ont fait appel à des médiatrices extérieures pour les aider à régler leurs

conflits. Nous nous demandons si l'importance de l'entraide et des rapports amicaux à l'intérieur de l'équipe peut empêcher les travailleuses de distinguer les conflits qui relèvent du travail de ceux plutôt reliés à la personnalité ou à l'orientation. Certaines auteures féministes trouvent que l'accent que mettent les groupes sur l'entraide et le *nurturing* empêche la confrontation et des discussions franches sur la base des différences (Hooks, 1984). Nous n'avons pas noté l'absence de débats francs, en revanche, nous avons remarqué une homogénéité dans la composition des équipes de permanentes. De plus, nous nous interrogeons sur les dangers liés, d'une part, à l'incapacité de régler des conflits de façon plus positive et, d'autre part, à celle de les voir comme source d'innovation ou de création. Si les équipes font l'effort de prévenir les conflits, elles risquent de n'y intégrer que des personnes qui se ressemblent.

Fermeture de l'équipe de travail

Dans la majorité des groupes, nous avons relevé une tendance de fermeture ou d'exclusion au niveau de l'équipe. Les membres des équipes de permanentes accordent beaucoup d'attention à la composition de l'équipe étant donné son importance. Dans un groupe observé, les travailleuses ont avoué chercher des personnes qui cadrent bien avec l'optique développée par l'équipe.

Ça, je trouve que c'est féministe dans notre façon d'engager maintenant ; c'est qu'on se fie au feeling, c'est-à-dire ça va bien, mais se permettre au niveau des vibrations, qu'on pense que la personne ne ferait pas l'affaire au niveau de l'équipe, on écoute ça aussi.

Nous ne pouvons réprimer un certain scepticisme au regard de la subjectivité des décisions basées sur des *feelings* qui ne peuvent pas être clairement nommés et devant la possibilité d'une fermeture idéologique conséquente. De plus, un autre élément de la fermeture de l'équipe concerne le fait que les femmes-membres des organismes ne sont pas admises aux réunions d'équipe, ce qui les exclut d'une instance décisionnelle centrale (l'autre instance décisionnelle étant, en général, le conseil d'administration dont nous allons traiter plus loin).

L'exclusion des travailleuses temporaires de l'équipe

En plus des membres de leurs groupes, la majorité des équipes excluent de leurs réunions les personnes travaillant sur les projets d'employabilité. Elles se justifient en disant que ces personnes travaillent pendant une période limitée et leur intégration à l'équipe est trop lourde à assumer. Exclues des réunions, ces dernières ne sont pas invitées non plus à participer aux sessions

de formation offertes à l'équipe, ni aux consultations informelles entre les membres de l'équipe.

Sept des huit groupes ont eu recours aux programmes d'employabilité, soit de l'assurance-emploi, soit de l'aide sociale, pour embaucher du personnel. Dans seulement deux groupes, les personnes embauchées sont intégrées à l'équipe de travail. L'exclusion de ces travailleuses a de nombreuses conséquences : d'abord, elles ne peuvent pas bénéficier comme les autres du soutien, de l'entraide et de la formation, ensuite, leur effort n'est pas reconnu au même titre que celui des membres permanentes de l'équipe. De plus, ces femmes deviennent souvent de simples exécutantes de tâches que l'équipe n'a pas pu ou n'a pas voulu faire, mais dont elle a déterminé les orientations. Cependant, la plupart des équipes reconnaissent les contradictions qu'elles vivent par rapport à leurs valeurs, mais avouent que l'intégration de ces employées dans les réunions d'équipe leur semble une tâche trop lourde.

Pour moi, ça prend beaucoup d'énergie pour intégrer quelqu'un [...] et c'est pas nécessairement toujours quelqu'un qui a le goût de la vie d'équipe. [...] Quelquefois, on se sent mal à l'aise, ou quelquefois la personne se sent frustrée et les choses ne sont pas claires. Pour intégrer quelqu'un dans l'équipe, nos choses sont tellement complexes. Que ça serait impossible vraiment ! Et une réunion où tu ne participes pas vraiment... Que tu es là juste pour être là et que peut-être même tu ne fais pas un apprentissage. On intégrait B à la première partie de notre réunion d'équipe qui concernait la partie téléphone, accueil, et tout ça. Elle pouvait participer aux décisions ; on a essayé par tous les moyens d'aller chercher si elle avait des suggestions à faire.

Devant la complexité et l'ampleur du travail et compte tenu de l'importance de créer une équipe qui fonctionne bien, les équipes de permanentes semblent coincées entre l'idéal des groupes de femmes, où tout le monde a le même statut et participe de façon égalitaire au travail et à la gestion du groupe, et les compétences exigées par la complexité et l'ampleur du travail à accomplir. Cette réalité devient un frein à la participation.

Les instances décisionnelles inaccessibles aux membres

Nous venons d'invoquer la complexité du travail dans les groupes de femmes. Ce phénomène est très réel et ce, à tous les niveaux d'activité. Les groupes de femmes se donnent en principe les objectifs généraux de promouvoir l'égalité des femmes et d'associer les membres au contrôle des orientations des groupes. Or, tous les groupes avec des conseils d'administration, sauf un, avouent que les membres de leur CA ne sont pas représentatives des membres « typiques » de leurs groupes. (Deux des huit groupes n'ont pas de membres.) Cela veut dire que même dans les instances fondées sur la

participation des membres, ces dernières ont de la difficulté à accéder à ces postes. L'accès difficile aux postes du conseil d'administration pour la plupart des femmes-membres réduit encore le peu de contrôle qu'elles ont sur ces groupes. Malgré tout, nous avons observé que les travailleuses demeurent très accessibles, développent des rapports chaleureux avec les femmes et travaillent à démystifier le rôle d'experte.

Par ailleurs, nous avons observé des décisions prises dans plusieurs groupes par le conseil d'administration avec l'équipe où l'intérêt des travailleuses a eu préséance sur les intérêts des membres, par exemple, au regard des heures d'ouverture de l'organisme ou de l'accès des membres à certaines ressources du groupe.

En somme, peu d'équipes ont su développer ou maintenir des moyens appropriés pour favoriser l'accès des membres aux instances des groupes et leur permettre d'assumer conjointement, avec les travailleurs, la gestion des groupes. De plus, la majorité des équipes exclut les travailleuses non permanentes de leurs réunions et, donc, de la prise de décision. Par conséquent, la prédominance de l'équipe des permanentes sur tout ce qui se fait dans les groupes soulève des questions importantes concernant la vie démocratique, l'égalité entre les femmes et le contrôle des groupes par leurs membres.

CONCLUSION

La culture organisationnelle des groupes de femmes à l'étude, dont l'organisation du travail que nous avons décrite dans cet article, est ancrée dans leur positionnement idéologique, politique et social, et dans leur appartenance au tiers secteur de l'économie. Les travailleuses des groupes adhèrent à un projet social et à une orientation commune d'intervention. Nous avons vu l'importance de la petitesse de la taille des équipes comme facteur permettant cette forte cohésion, en plus d'assurer aux travailleuses un lieu de contrôle collectif sur le processus de travail.

De toute évidence, cette culture est propre à une organisation autogérée, de taille réduite, adhérant à un projet social et comme telle n'est pas transférable aux secteurs public et marchand. Par ailleurs, les études sur la santé mentale au travail, ainsi que celles sur la motivation au travail, soulignent que les éléments qui caractérisent les pratiques organisationnelles des groupes de femmes, à savoir la mise en œuvre de ses habiletés et qualifications, la reconnaissance, l'accomplissement de soi, la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent, la formation et l'encadrement (Vézina *et al.*, 1992 ; Herzog, cité dans Plante, 1994) représentent aussi des facteurs de prévention de l'épuisement

professionnel et de promotion de la satisfaction au travail. Il y a sûrement là matière à réflexion pour les gestionnaires du secteur public avec l'augmentation des congés pour épuisement professionnel et l'insatisfaction grandissante des employés et employées, notamment dans les établissements de santé et de services sociaux⁵.

Selon Vézina *et al.* (1992), plusieurs résultats de recherche confortent l'idée que le problème d'épuisement professionnel dans les établissements de santé et de services sociaux ne peut être résolu qu'en effectuant des changements organisationnels dans le sens de la gestion participative. L'autonomie décisionnelle des employés et employées, leur contribution à l'évaluation de l'organisation du travail, ainsi que l'aide et la reconnaissance au travail, sont déterminants pour la création d'un milieu de travail favorisant la santé mentale.

Même si la santé mentale des travailleuses des groupes de femmes n'était pas l'objet de notre étude, à travers nos observations et entrevues, nous avons cru déceler une passion pour le travail et un plaisir dans les rapports au travail peu communs. Nous ne pouvons pas nous empêcher de les relier à leur organisation du travail.

Bibliographie

- ANXIEUX, D. et J.-Y. MARTIN (1971). *La dynamique des groupes restreints*, Paris, Presses universitaires de France.
- AUBERT, N. et H. LAROCHE (1991). *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses universitaires de France.
- BILODEAU, D. (1990), « L'approche féministe en maison d'hébergement : quand la pratique enrichit la théorie », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, n° 2, 45-55.
- BURGESS, R.G. (1982). *Field Research: A Sourcebook and Field Manual*, Mass., Allen & Unwin.
- COMMISSION ROCHON (1988). *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux au Québec*, Gouvernement du Québec.
- DARVEAU, Aldéis (1991). « Le design des systèmes sociaux, l'école sociotechnique », dans TESSIER, R. et Y. TELLIER, *Changement planifié et développement des organisations*, tome 5, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 97-139.
- DAVEZIES, P. (1991). *Éléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail*, Communication au Colloque national de la société française de psychologie, Clermont-Ferrand, décembre.
- DESJOURS, C. (1993). *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard Éditions.

5. L'Association des hôpitaux du Québec est citée à ce sujet dans un article publié dans *Le Devoir*, en mars 1997. Une étude effectuée par la FAS et la Régie régionale du Montréal-centre sur l'impact du virage ambulatoire à Montréal réfère aussi à ces problèmes.

- DESSORS, D. et J. SCHRAM (1992). *Le travail social. La peur au cœur*, Informations sociales.
- DUMAIS, S. et R. CÔTÉ (1990). *Enquête sur les conditions de salaire et les conditions de travail des travailleuses et des travailleurs au sein des groupes populaires*, Montréal, Services aux collectivités de l'UQAM.
- GODBOUT, J.T. (1990). « Le communautaire et l'appareil », dans BREAU, M.-M.T. et L. ST-JEAN, *Entraide et associations*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- HAMEL, P. et J.-F. LÉONARD (1981). *Les organisations populaires, l'État et la démocratie*, Montréal, Nouvelle Optique.
- HAMMERSLEY, M. et P. ATKINSON (1983). *Ethnography: Principles in Practice*, New York, Tavistock.
- HOME, Alice (1983). « Les femmes et les groupes de changement social », *Service social*, vol. 32, n^{os} 1-2, janvier-juin.
- HOME, A. (1987). *Les femmes, le sexisme et les petits groupes : réflexions sur la théorie des groupes*, Québec, Cahiers de recherche du groupe de recherche multidisciplinaire féministe.
- HOOBS, B. (1984). *Feminist Theory: From Margin to Center*, Boston, South End Press.
- LAMOUREUX, J. et F. LESEMANN (1988). *Les filières de l'action communautaire*, Québec, Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux.
- LAZURE, J. (1987). « Le sens des nouvelles pratiques », *Animation et culture en mouvement. Fin ou début d'une époque ?*, Sillery, PUQ, 291-302.
- LOFLAND, J. (1971). *Analyzing Social Settings*, Belmont, Ca., Wadsworth Publishing Co.
- MAILHIOT, Bernard (1966). « Autorité et tâches dans les petits groupes », dans DUMONT, F. et J.-P. MONTMIGNY (dir.), *Le pouvoir dans la société canadienne-française*, Québec, Presses de l'Université Laval, 183-209.
- MUCCHIELLI, Roger (1989). *Le travail en équipe*, 5^e édition, Paris, Les Éditions Sociales Françaises.
- QUELLETTE, F.-R. (1985). *Les groupes de femmes au Québec en 1985 : champs d'intervention, structures et moyens d'action*, Québec, Conseil du statut de la femme.
- PLANTE, M.-H. (1994). « Intervention au Syndicat MNDE (CSN) en organisation du travail », Rapport de stage, Université du Québec à Montréal, document miméo.
- RIGER, S. (1984). « Vehicles for Empowerment: The Case of Feminist Movement Organisations », *Prevention in Human Services*, vol. 3, n^{os} 2 et 3, 99-117.
- RYAN, B. E. (1986). « New Considerations of a Multi-group Movement », dans *Dynamics of Change in Social Movement Ideology and Activism: Feminism and the Women's Movement*, 132-159.
- SAINSAULIEU, R., TIXIER P.E. et M.O., MARTY (1983). *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens.
- SCHULZ, R., GREENLEY, J.R. et R. BROWN (1995). « Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout », *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 36, 333-345.
- STRAUSS, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, Cambridge University Press.
- VÉZINA, M. et al. (1992). *Pour donner un sens au travail*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.