

RAPPORT D'ENQUÊTE SUR L'INTÉGRATION DES FEMMES DANS DES SECTEURS D'EMPLOI NON TRADITIONNELLEMENT FÉMININS

SYNTHÈSE DES FACTEURS LOCAUX DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC
RÉSULTATS FINAUX D'ÉTUDES DE CAS

MARIE-JOSÉE LEGAULT, TÉLÉ-UNIVERSITÉ
MARS 2001

© Marie-Josée Legault

INTRODUCTION.....	5
Méthode.....	5
Les résultats visés.....	7
LE CONTEXTE.....	8
La faible augmentation de la représentation des femmes.....	8
La persistance de la ségrégation professionnelle.....	9
LES FACTEURS DE RÉUSSITE DANS LES ENTREPRISES DE L'ENQUÊTE.....	9
Les facteurs propres aux femmes.....	9
<i>L'attitude égalitaire des femmes embauchées.....</i>	9
<i>Les stratégies de réplique et de survie.....</i>	10
<i>La qualité du travail</i>	11
Les facteurs propres aux directions des ressources humaines	11
<i>La maîtrise de la démarche.....</i>	11
<i>L'amélioration de l'information sur l'effectif.....</i>	12
<i>L'engagement de la haute direction.....</i>	12
<i>La motivation envers l'équité</i>	12
<i>La consultation des employés.....</i>	13
<i>Le recrutement en collaboration avec les organismes.....</i>	13
<i>La conscience des problèmes de harcèlement et de conciliation entre l'emploi et la famille.....</i>	15
<i>La modification des pratiques de sélection :</i>	16
a) <i>Les critères.....</i>	16
b) <i>Les examens médicaux.....</i>	16
<i>L'ouverture de secteurs dont les exigences de scolarité sont faibles.....</i>	16
<i>La conscience des problèmes d'accueil.....</i>	17
<i>Des politiques de formation qui favorisent la promotion interne des femmes.....</i>	18
Les facteurs propres aux directions des ressources humaines et aux syndicats.....	18
<i>La modification des infrastructures.....</i>	18
<i>La conscience de l'apport de la mobilité interne.....</i>	19
Les facteurs propres aux syndicats.....	19
<i>L'engagement syndical dans la démarche.....</i>	19
LES OBSTACLES GÉNÉRAUX.....	21
Les obstacles propres aux femmes.....	21
<i>Quelques attitudes qui compromettent l'intégration.....</i>	22
<i>L'ambiguïté des femmes elles-mêmes devant l'embauche privilégiée.....</i>	22
<i>Demander d'être exemptée de certaines tâches liées à l'emploi.....</i>	23
Les obstacles propres aux DRH	25
<i>Les réticences de la direction devant la notion d'objectifs quantitatifs et de l'embauche privilégiée.....</i>	25
<i>Le risque inhérent à la motivation envers l'équité fondée sur la diversité de la clientèle.....</i>	26
<i>Trop peu nombreuses, pendant trop longtemps.....</i>	26
<i>Le recrutement :</i>	28
a) <i>La disparité de l'offre et de la demande pour les femmes dans les SNT.....</i>	28
b) <i>La liberté de recruter à l'extérieur ou à l'intérieur.....</i>	29
c) <i>Les titres masculins des emplois.....</i>	29
<i>Le processus de sélection :</i>	30
a) <i>Les exigences d'embauche.....</i>	30
b) <i>Les épreuves de sélection.....</i>	30
c) <i>La disparité des pratiques.....</i>	31

d) Les questions d'entrevue.....	31
e) La décentralisation du processus de sélection.....	32
f) Des messages contradictoires.....	33
L'accueil :	33
a) Le dénuement à l'arrivée.....	33
b) D'éventuels besoins de mentorat.....	34
c) L'absence des infrastructures élémentaires.....	35
La formation :	35
a) Les lacunes au moment de l'arrivée.....	35
b) Les lacunes dans l'information de gestion.....	36
c) L'importance de la formation pour la promotion interne.....	36
d) La résistance aux mesures privilégiées de formation.....	37
La gestion des mouvements de personnel :	37
a) Les différences sexuelles dans la « visibilité » nécessaire pour les promotions.....	37
b) La hauteur de la barre est-elle constante?.....	37
Les obstacles propres aux DRH et aux syndicats	38
Les systèmes d'ancienneté dans les conventions collectives.....	38
L'absence d'un réseau de femmes à l'intérieur des entreprises qui n'ont pas atteint la « masse critique » ..	40
Les obstacles propres à la difficile poursuite de l'expérience d'intégration.....	41
Avec les clients.....	41
La délicate question des couples entre travailleurs et travailleuses.....	41
L'intégration dans un milieu divisé et conflictuel.....	42
La conciliation entre le travail et la famille.....	43
a) Peu d'utilisatrices pour les mesures...?.....	44
b) Une politique en concurrence avec la culture de certains milieux.....	44
c) Quelques propositions qui semblent difficiles à mettre en œuvre	45
d) La résistance des collègues masculins à ces propositions.....	46
Les obstacles propres à la cohabitation. Les mécanismes d'exclusion et les pratiques de résistance des collègues.....	47
La notion de harcèlement.....	47
La vie sociale dans l'organisation.....	50
Des femmes sous haute surveillance.....	51
Un corridor étroit.....	51
Les mots d'ordre d'exclusion et de boycottage : la pression exercée sur les hommes par un front commun du groupe de pairs et du contremaître.....	54
La pression exercée sur les hommes par le groupe de pairs.....	55
L'affichage pornographique.....	56
La conformité obligatoire et surveillée.....	57
Le harcèlement sexiste et l'efficacité des politiques contre le harcèlement.....	58
L'autocensure nécessaire.....	61
La violence gratuite.....	62
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE.....	64
APPENDICE. NOTIONS PRÉALABLES.....	69

REMERCIEMENTS

Les entrevues ont été menées par moi-même et par d'autres personnes : Marise Lachance, Chantale Lagaçé et par Sylvio Plouffe, agents de recherche.

Cela explique une alternance entre le « je » et le « nous » dans ce texte; bien que j'assume l'entière responsabilité de l'analyse des entrevues, lorsqu'il est question des entretiens, j'emploie le « nous » pour rappeler qu'une équipe de personnes a recueilli les propos des personnes interrogées.

Étant donnée l'importance de cette tâche, on ne peut la confier qu'à des personnes qui connaissent la signification d'une responsabilité professionnelle et qui savent l'assumer. Je les remercie beaucoup pour avoir su s'acquitter de cette tâche avec discrétion, doigté et efficacité. Ils ont plus que mérité ma confiance.

Je remercie le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds institutionnel de recherche (FIR) de la Télé-université pour le soutien financier accordé à cette recherche.

Je remercie aussi le *Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail* (CIAFT) et le comité aviseur - femmes d'Emploi – Québec pour s'être associé à ce projet en tant qu'organisme partenaire du milieu.

Je remercie enfin les intervenantes de divers groupes qui m'ont aidée à divers moments et qui ont partagé avec moi leur compétence et leur savoir : celles du groupe *Femmes regroupées en options non traditionnelles* (FRONT) et du groupe *Options non traditionnelles* (ONT).

INTRODUCTION

Voici les premiers résultats d'une étude empirique réalisée dans six entreprises de divers secteurs qui ont mis en place des initiatives d'intégration des femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins (SNT).

Méthode

71 entrevues ont été réalisées dans les six entreprises recrutées : cinq avec des femmes, le même nombre avec des hommes qui sont leurs collègues, une ou deux avec des représentants de la direction, une ou deux avec des représentants syndicaux lorsqu'il y avait lieu. Elles ont leurs activités dans les secteurs du transport urbain des personnes (A), de l'alimentation (B), des finances (C) et des services funéraires (D).

On peut considérer que ce sont là de très petits échantillons, mais il ne faut pas oublier que dans *chacune* de ces entreprises, interroger 5 à 6 femmes dans un emploi non traditionnellement féminin (ENT) signifie interroger entre la moitié et la totalité des femmes qui détiennent ce type d'emploi... On ne peut en dire autant des hommes qui détiennent les mêmes emplois, bien sûr. Mais lorsque les résultats ont été présentés aux représentants des parties (tant les directions des ressources humaines (DRH) que les comités exécutifs des syndicats (CES), lorsqu'il y avait lieu, ont reçu des rapports d'enquête de plus de cent pages truffés d'extraits d'entrevue rendus anonymes), les uns et les autres ont dit reconnaître le discours tout à fait usuel et quotidien des hommes qu'ils emploient ou qu'ils côtoient.

En outre, il va sans dire qu'à titre de chercheuse universitaire indépendante et non d'enquêtrice, les directions d'entreprise et leurs syndicats ont volontairement accepté de me recevoir avec mon équipe et que plusieurs entreprises sollicitées ont refusé de se prêter à nos visites. Par conséquent, ces entreprises peuvent bien sûr être considérées comme un échantillon non représentatif de l'ensemble des entreprises, notamment parce que davantage prêtes à s'exposer et à subir l'examen et la comparaison. Cependant, loin de tenir en veilles cet élément de constitution de mon échantillon, j'en fais un atout pour les raisons suivantes.

À la lumière des maigres résultats obtenus dans l'ensemble des entreprises ayant implanté des programmes (voir la section suivante sur le contexte), principalement en matière d'augmentation de la représentation des femmes et de réduction de la ségrégation sexuelle dans l'emploi, il m'apparaît pertinent de dégager les problèmes qu'on rencontre dans les entreprises où le processus se déroule sans obstacles majeurs et chez les employeurs d'avant-garde, selon la prémisse que les problèmes vécus dans ces entreprises ne sont pas

imputables à un manque de motivation dans l'entreprise. S'ils ne le sont pas, il y a fort à parier qu'ils sont inhérents au processus. Dès lors, l'un des arguments souvent invoqué pour expliquer l'échec des programmes tombe, parce qu'on est en présence de milieux de travail où tant la direction que le syndicat sont résolus à implanter le programme et à améliorer l'équité en emploi chez eux. Il y a donc des problèmes d'autres sources, et ce sont ces problèmes que m'aide à repérer l'enquête.

L'originalité de cette enquête est entre autres de réaliser des études de cas en visant dans chaque entreprise tant les femmes que les hommes, tant les directions que les exécutifs syndicaux pour permettre l'analyse des rapports entre les groupes qui se mettent en place localement à la faveur de ces expériences. D'autres études comportent des entrevues avec des représentants de chacun de ces groupes (Garon, 1993), mais sans permettre de dégager des portraits entreprise par entreprise.

Les entrevues semi-dirigées d'une durée d'environ une heure et demie en moyenne ont porté sur :

- la gestion du programme d'équité en emploi (PÉE) ou du programme d'accès à l'égalité (PAÉ) (l'engagement de la haute direction, la désignation d'une personne responsable, la constitution des comités, les mesures de redressement, la féminisation des titres et du discours, l'effet de la conjoncture économique sur le programme, etc.);
- les procédures de recrutement (les sources de recrutement, les effets préjudiciables de certains procédés, etc.);
- les procédures de sélection (l'évaluation de la compétence à l'embauche, les critères de sélection, les pratiques d'entrevue, la délégation des pouvoirs en matière d'embauche, la perception des salariés et des salariées à l'endroit des objectifs quantitatifs d'embauche, etc.);
- l'accueil (le programme d'accueil, la communication, la distribution de l'information nécessaire pour accomplir son travail, l'intégration au groupe à prédominance masculine, le rôle stratégique du chef d'équipe, etc.);
- la formation (les mesures prises en matière de formation, la formation dispensée à l'accueil, le système de gestion informatique des ressources humaines, etc.)
- la gestion des mouvements de personnel (la mobilité des employés, les promotions, la gestion des carrières, etc.)
- l'intégration à plus long terme (les contacts sociaux entre les employés, l'attitude de la clientèle, etc.);
- les politiques et les pratiques en matière de harcèlement;
- les politiques et les pratiques en matière de conciliation entre l'emploi et la famille.

Le contenu des entrevues est aussi mis en rapport avec un ensemble de documents écrits demandés à chacune des directions des ressources humaines (DRH) :

- l'organigramme de l'entreprise;
- le document décrivant le PAÉ ou le PÉE;
- la convention collective des employés de l'unité d'accréditation touchée, s'il y a lieu;
- si la chose est possible, l'analyse de disponibilité et le diagnostic de sous-utilisation de la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec* (CDP);
- s'il y a lieu, les politiques contre le harcèlement et pour la conciliation entre l'emploi et la famille;
- les politiques d'embauche, de formation, de promotion, d'évaluation, de gestion des ressources humaines qui sont utilisées.

Les informations recueillies sont enfin comparées avec celles d'une précédente recherche sur une dizaine d'entreprises ayant entrepris la mise en place d'un PAÉ il y a dix ans.

Les résultats visés

Le point de départ de cette recherche était l'octroi d'une subvention d'un organisme subventionneur, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), plus particulièrement un volet de « recherches stratégiques » finançant des recherches en partenariat avec des entreprises et des organismes du milieu. Pour chacune des DRH et chacun des syndicats concernés dans les entreprises partenaires, l'enquête visait à ce titre à dégager les facteurs de succès et d'échec des expériences inventoriées et à proposer des voies d'action. À cette fin, un bilan-synthèse des entrevues leur est remis qui comprend : l'information regroupée par thème, avec protection de l'anonymat, portant sur les facteurs de succès et d'échec des initiatives d'intégration des femmes dans des SNT¹.

À plus long terme et à des fins de recherche, l'ensemble des informations recueillies me permet de faire le portrait des dynamiques à l'œuvre lors de l'implantation de la mixité en entreprise et d'étudier des questions plus théoriques. Dans ce rapport, vous trouverez avant tout les résultats pratiques de la recherche.

¹ Ce sont ces rapports qui contiennent le détail des matériaux : extraits d'entrevue, récit des événements critiques, interactions entre la convention collective et les conditions d'intégration des femmes, etc. Chacun de ces rapports fait entre 100 et 150 pages. Le texte présenté ici résume très sommairement les conclusions tirées de l'analyse de ces matériaux.

LE CONTEXTE

Selon les bilans publiés du régime québécois d'accès à l'égalité² et du régime canadien³, les retombées des programmes implantés sont peu encourageantes. Les progrès sont en général à la fois lents et minces. Les programmes ne remplissent pas les objectifs qu'ils visaient : entre autres, augmenter la représentation des membres des groupes cible (ici, les femmes) et réduire la ségrégation (entre autres sexuelle) des emplois.

La faible augmentation de la représentation des femmes

Dans un contexte de désaffection de l'équité en emploi, certaines organisations entreprennent néanmoins d'importantes initiatives de lutte contre la ségrégation sexuelle et ethnique des emplois, mais n'atteignent pour la plupart que péniblement leurs objectifs. Les entreprises atteignent d'abord difficilement leurs objectifs d'embauche et, particulièrement, tant selon les bilans officiels que selon mon étude, dans les métiers de la construction et les emplois de production, très fermés aux femmes et aux membres des minorités culturelles.

L'une des premières explications avancées est souvent celle du gel des embauches et des réductions d'effectifs dans les organisations touchées. Tous les bilans des régimes gouvernementaux – tant ceux destinés aux organisations de compétence québécoise que canadienne – suggèrent qu'il y a là un important facteur d'échec des programmes. *La résistance des employeurs est encore grande, selon un sondage du groupe *Action travail des femmes* (ATF, 1999d).

Mais cela ne peut suffire à expliquer les résultats constatés, puisque l'embauche privilégiée des membres des groupes cible n'est pas le seul instrument que peuvent utiliser les directions des organisations; la mobilité interne, entre autres, fait aussi partie des pratiques de gestion des ressources humaines qu'elle doit réviser. En réduisant les barrières qui bloquent l'accès des femmes à certaines filières d'emploi, la direction peut réduire la ségrégation professionnelle et, du coup, améliorer l'équité en emploi (CDP, 1988).

Plusieurs obstacles se dressent en matière d'accès à la formation qui limitent la mobilité des femmes (Action travail des femmes, 1999a et b, Carnevale, Gainer et Villet, 1990, Chicha, 1995, Chicha et Lambert, 1998, Granier, Barthélémy et Lapied, 1992, Holtmann et Idson, 1991, Larocque, 1997, Gaudet et Legault, 1998, Legault, 1997, Tremblay, 1992, Veum, 1993).

² Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (1998).

³ Chaque année, le ministère Développement des ressources humaines Canada publie le *Rapport annuel de la Loi sur l'équité en matière d'emploi* qui agrège les données des rapports annuels des entreprises assujetties, soit les entreprises qui embauchent 100 employés et plus et qui sont de compétence fédérale selon la Constitution canadienne.

Aussi, les systèmes d'ancienneté dite départementale à des fins de mobilité interne restreignent l'accès aux postes affichés aux personnes déjà engagées dans la filière de promotion correspondante et les membres des groupes cible en sont souvent absents (Black, 1990, Dulude, 1995).

La persistance de la ségrégation professionnelle

Mais l'embauche n'est qu'une étape dans la transformation culturelle que requiert l'amélioration de l'équité; après cette étape, l'organisation doit encore se préoccuper de l'intégration à long terme des nouvelles recrues. Lorsque se multiplient les problèmes d'intégration, le taux de déperdition annule les effets des nouvelles embauches (Front, 1997, Itzin, 1995, Thobani, 1995).

C'est là l'une des pistes que mes recherches m'invitent à explorer (Legault, 1999, 2001a et b). À travers les cinq études de cas, j'ai été amenée à repérer des pratiques de résistance et des mécanismes d'exclusion constants d'un site à l'autre, à l'œuvre sur les lieux de travail et qui peuvent contribuer à expliquer l'échec de l'intégration à long terme des nouvelles recrues. De même, j'ai pu observer que certains impératifs de réussite sont maintenant acquis.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DANS LES ENTREPRISES DE L'ENQUÊTE

Les facteurs propres aux femmes

L'attitude égalitaire des femmes embauchées

L'un des premiers facteurs de réussite constants à travers l'enquête est l'attitude des femmes qu'ont embauchées les entreprises visitées. Elles sont en général soucieuses de refuser tout « traitement de faveur » au véritable sens du terme, soit par exemple l'exclusion de certaines tâches (levée de poids, tâche exigeante ou salissante) ou de certains quarts de travail (horaires déplaisants); elles refusent même qu'on mette en place des procédures d'accueil propres à elles. Elles revendiquent d'être assujetties aux mêmes conditions que leurs collègues masculins et de n'être épargnées d'aucun inconvénient ou mauvaise condition de travail.

Comme elles sont peu nombreuses, l'effet d'assimilation des femmes au groupe majoritaire est fulgurant. Cela est très important pour leur intégration⁴.

Dans certains endroits, les femmes dans les SNT demandent un traitement différencié au nom du fait qu'elles sont des femmes, malgré les mises en garde à ce sujet fréquemment

⁴ Lire par exemple à ce sujet Garon (1993), p. 38-43 et 88.

rappelées dans les travaux à ce sujet. Cela compromet de fait la réussite de leur intégration, parce que les hommes trouvent ces demandes incohérentes avec la revendication d'égalité. J'y reviendrai au chapitre des obstacles.

Les stratégies de réplique et de survie

Les femmes des entreprises visitées emploient une énergie remarquable à élaborer la meilleure stratégie devant les agacements que provoquent certaines réactions masculines hostiles mais trop quotidiennes, trop banales pour faire l'objet d'une plainte. Certains gestes posés par des collègues ne peuvent rester sans réplique, parce que la situation se dégraderait rapidement; mais, d'autre part, le geste posé ne justifie pas une plainte ou, encore, la personne lésée juge que le dépôt d'une plainte envenimerait la situation.

C'est pourquoi on peut dire que les femmes, dans les entreprises visitées, font preuve de beaucoup d'initiative et de débrouillardise dans ces situations. Les stratégies spontanément trouvées par les femmes sont souvent plus propices à désamorcer l'hostilité qu'une plainte formelle, d'ailleurs. Ce qui ne signifie pas que les procédures de plainte soient inutiles, au contraire. Mais cela varie selon la gravité du geste posé...

Les femmes font aussi preuve d'une grande ingéniosité concernant les stratégies propres à désamorcer l'insécurité ou l'hostilité des hommes à leur endroit⁵. Elles le font souvent à leur propre détriment dans l'immédiat mais pour atteindre un objectif à plus long terme, soit leur intégration : répliquer à une remarque ou à un geste désobligeant en privé plutôt qu'en public pour respecter la fierté d'un collègue, pratiquer l'autocensure devant certains comportements qu'elles estiment de pure provocation, se solidariser avec leurs collègues dans les luttes importantes pour eux, notamment syndicales, etc, en ignorant les insultes passées et même si les réclamations en jeu ne leur profiteront en rien.

Pour se faire respecter, outre le fait de réussir leur travail, chaque femme trace sa propre frontière entre l'acceptable et l'inacceptable en matière de comportement. Chacune trace une telle frontière à un endroit qui lui est propre et il n'existe pas de critère absolu pour le faire. Une chose demeure, cependant; ce sont elles qui vivent quotidiennement la situation et ce sont elles aussi qui veulent y demeurer. Elles ne tracent pas forcément la frontière là où elles « aimeraient » qu'elle soit, mais là où elles croient viable de la tracer, en fonction de la conjoncture, de la tolérance moyenne du groupe de femmes et du groupe des hommes, entre autres.

Il y a d'ailleurs à ce titre d'importantes variations dans la tolérance du milieu à l'endroit des répliques des femmes; j'y reviendrai plus loin dans la section sur « les mots d'ordre d'exclusion ». Il y a des endroits où la solidarité masculine est à toute épreuve, sans égard

⁵ Lire à ce sujet Garon (1993), p. 87, car cette enquête n'est pas la seule à le relever.

au « mérite » de la réplique féminine; la censure de ces répliques plutôt « vertes » est totale. Dans d'autres milieux, lorsqu'une femme réplique avec colère à un travailleur, l'incident se dénoue sans s'envenimer; on accepte qu'une collègue s'exprime ainsi et, qui plus est, devant le groupe de pairs.

Bien sûr, plusieurs d'entre elles sont lasses intérieurement, en ont assez et ont hâte entre autres que l'augmentation du nombre de femmes modifie un peu le rapport de force de façon à leur faciliter la tâche. Mais, avant tout, elles sont nombreuses à être convaincues qu'il faut cette tolérance pour « casser la glace » et « faire leur place ». Rien ne prouve qu'elles ont tort, même si la conduite des collègues agace, car rien ne démontre que les plaintes ou la force contribuerait à leur cause.

Comme le disent les auteures d'une importante enquête quantitative auprès des femmes dans les SNT :

Il est probable que les travailleuses évaluent que, compte tenu de leur situation de minoritaires, l'ajustement soit préférable à l'affrontement pour assurer leur survie professionnelle⁶.

La qualité du travail

Le travail des femmes est bien évalué, très bien même en général, par la direction dans les entreprises de l'enquête. Les répondantes attirent l'attention sur un fait déjà repéré mais non moins important, soit le fait que les femmes ont des preuves à faire lorsqu'elles arrivent dans un SNT; leur place n'est pas acquise et elles sont sous haute surveillance. Citons à cet égard une étude comparative internationale (Chicha, 1996) :

Lorsqu'une femme fait une erreur, elle est amplifiée. En fait, lorsqu'un homme fait une erreur, ce n'est qu'une erreur; lorsqu'une femme fait une erreur, c'est signe de son incompétence. Alors les femmes sont obligées de mettre les bouchées doubles pour prouver qu'elles sont compétentes.

Cela influe sur leur rendement, à la fois en qualité et en quantité. Tout cela est a priori excellent, sans doute, pour leur intégration, en ce qui concerne leurs rapports avec la direction. Mais cela n'est pas sans causer des heurts avec leurs collègues masculins. C'est une arme à deux tranchants car, dans certains milieux, les collègues les verront comme de redoutables concurrentes en matière de rendement. J'y reviens plus loin.

Les facteurs propres aux directions des ressources humaines

La maîtrise de la démarche

Les DRH des entreprises visitées connaissent très bien la démarche des programmes

⁶

Berthelot et Coquatrix (1989), p. 40.

d'accès à l'égalité (PAÉ) de la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec* (CDP) et y sont rompus, notamment parce qu'elles s'y engagent volontairement. Elles se sont souvent notamment dotées d'une ressource spécialisée, très compétente en matière d'équité, ce qui témoigne de leur motivation.

L'amélioration de l'information sur l'effectif

Les DRH se sont en général attaqués avec sérieux à la désagrégation de leurs statistiques d'emploi. De telles données permettent de dégager un portrait plus net de la situation et, à ce titre, cela constitue certes un pas vers le succès de leur programme. Ces statistiques pourraient servir à étendre les objectifs du programme à d'autres catégories d'emplois. Les DRH tiennent à jour ces données et elles ont implanté des mesures de suivi et de contrôle.

L'engagement de la haute direction

Les DRH visitées sont allées chercher un engagement ferme de la haute direction, ce qui est très important pour que les mesures soient effectivement mises en vigueur et le restent. En plus de témoigner de l'importance que l'on accorde au programme, la création d'une direction en matière d'équité, par exemple, assure que la personne qui gère le programme y consacre une part importante de son temps. Cette dernière dimension représente l'un des enjeux névralgiques de l'équité en emploi dans les organisations. L'abolition du poste dédié à l'équité ou la marginalisation de l'importance de cette fonction dans les tâches allouées à une personne qui en cumule plusieurs annonce en général de bien minces résultats du programme, si ce n'est son échec⁷.

La motivation envers l'équité

La plupart ont une motivation intrinsèque pour l'équité, outre les obligations dues aux lois; par exemple, elles le font pour satisfaire une clientèle de plus en plus diversifiée et qui exige d'être servie par des personnes qui la reflètent. La diversification des marchés agit ici comme déclencheur de la démarche en matière d'équité. Par son désir de représenter sa clientèle, à arrimer les mesures en matière d'équité à la stratégie d'entreprise, la DRH manifeste une motivation intrinsèque envers l'équité et remplit une importante condition de succès, car ce déclencheur entraîne l'engagement et la persistance de l'organisation.

La demande sociale issue du milieu, de l'environnement (par exemple, les pressions des femmes et leur lobby pour l'accès aux emplois) et les pressions du syndicat peuvent de même jouer le rôle de déclencheur et de motivateur pour une DRH et la soutenir par des motifs autres que l'obligation contractuelle ou légale.

Le fait que l'organisation n'en soit pas à son premier programme d'accès à l'égalité, et qu'il y ait par exemple un précédent dans une autre unité, est aussi un gage de réussite

⁷

Thobani (1995), p. 162.

important. D'une part, il y a une expérience d'augmentation de la représentation des femmes relativement réussie sur laquelle peuvent tabler la direction, le syndicat et les travailleurs. D'autre part, bien des étapes de l'apprentissage de la mécanique des programmes d'accès à l'égalité sont déjà réalisées.

Certaines directions rendent notamment les gestionnaires imputables de leurs résultats en termes d'équité, ce qui constitue un indéniable témoignage d'engagement et, à ce titre, un important facteur de réussite. On doit saluer, à cet égard, la mesure annoncée dans certains programmes selon laquelle la responsabilité de l'équité en emploi est désormais intégrée aux critères d'évaluation du rendement des vice-présidents, des directeurs de services, des superviseurs et des contremaîtres. On peut espérer que l'encouragement fourni aux femmes pour s'inscrire aux programmes de formation et pour postuler des promotions figurera au chapitre des réalisations évaluées à ce titre.

La consultation des employés

De même, l'augmentation du temps consacré à la consultation des représentants des salariés traduit l'intérêt de l'organisation à poursuivre et à atteindre les objectifs fixés. Les DRH des entreprises visitées ont consulté les syndicats et s'associent avec eux pour certaines parties de la démarche, comme nous le verrons plus loin. Cela confère beaucoup de crédibilité à l'opération et assure l'acceptation du PAÉ dans l'organisation.

Le recrutement en collaboration avec les organismes

Les DRH collaborent dans certains cas avec les organismes de placement et d'accès à l'emploi dédiés aux femmes dans les SNT et cela contribue beaucoup à leur permettre d'atteindre leurs objectifs quantitatifs de recrutement, entre autres, ainsi qu'à les sensibiliser aux mesures importantes à mettre en place. Il ne suffit pas, en effet, de faire appel aux organismes « universels » de placement (Emploi-Québec, Emploi-Canada) en mentionnant qu'un poste est ouvert aux hommes et aux femmes, ou d'afficher un poste dans les journaux; c'est même un geste souvent inutile dans l'état actuel des choses⁸.

Lorsque les pratiques de recrutement sont tournées vers les organismes du milieu et qu'en outre, tant la direction que le syndicat prennent des initiatives plutôt que d'attendre passivement que se présentent des femmes aux portes de l'entreprise, cela assure non seulement le succès du programme local mais un effet d'entraînement non négligeable.

L'une des entreprises visitées propose un exemple particulièrement intéressant de travail conjoint de la DRH, du syndicat et d'un organisme provincial qui s'occupe du placement des femmes dans les SNT (*Femmes regroupées en options non traditionnelles* (FRONT)).

⁸ Lire à ce sujet Garon (1993), p. 65; quelques récits bien tristes appellent à la circonspection en cette matière.

Susciter des inscriptions de femmes en plus grand nombre dans les écoles via le réseau bien organisé d'un organisme voué à l'intégration des femmes dans les SNT est déjà une excellente initiative, mais organiser des initiatives conjointes avec d'autres employeurs du même secteur (surtout dans le secteur public et parapublic) et susciter l'ouverture du milieu envers l'embauche des femmes témoigne d'un engagement qui dépasse les limites de l'entreprise et qui fait converger des forces importantes du milieu vers un même objectif. Des collaborations intéressantes lient aussi d'autres entreprises de l'enquête à l'organisme *Options non traditionnelles* (ONT) et à l'organisme *Action travail des femmes* (ATF).

En effet, les efforts conjugués de la direction, du syndicat et d'un organisme sont un gage de succès de l'opération à plusieurs points de vue : non seulement cela favorise le recrutement, mais aussi cela facilite le travail en amont – avec les écoles – et les ententes pour le placement efficace des jeunes diplômées.

C'est en effet un important facteur de succès du recrutement, car l'organisme centralise l'information sur les femmes qui ont reçu la formation nécessaire pour les ENT de l'organisation qui recrute et évite ainsi à sa direction des efforts inutiles et des pertes de temps d'étude de candidatures inappropriées. L'organisme fait souvent office d'agence de placement pour ces femmes et peut fournir un bon bassin de candidatures à l'employeur qui veut choisir; par exemple, l'organisme Action travail des femmes organise des « blitz téléphoniques » auprès de ses membres à l'occasion d'un affichage intéressant pour les femmes dans les SNT (ATF, 1999c).

Pour l'employeur, avoir recours aux organismes d'aide à l'emploi pour les femmes dans les SNT présente un autre avantage non négligeable, celui de ne pas subir trop d'échecs dans l'embauche, de ne pas jouer le rôle de « cobaye » pour les nouvelles diplômées des formations non traditionnellement féminines. Cela n'est pas une pure fantaisie d'employeur manquant de motivation. Chez les femmes qui postulent pour une première fois un ENT, en particulier si elles n'ont pas suivi de formation professionnelle (car la formation expose déjà les femmes à leur position de minoritaire dans un SNT), l'idée qu'on se fait d'un emploi dans les SNT court le risque d'être « romancée » ou peu appropriée à leur nature.

Enfin, pour des raisons fondées sur l'expérience collective des femmes dans les SNT, les candidates hésiteront souvent à postuler un ENT dans une organisation qui n'affiche pas son ouverture à l'endroit de l'accès à l'égalité. En effet, lorsque la direction n'est pas déjà familière avec la dynamique de l'entrée des femmes dans ces secteurs, non seulement les candidatures des femmes y seront-elles plus souvent mal reçues ou carrément refusées, mais encore les politiques et les pratiques nécessaires n'y seront-elles le plus souvent pas en place. Les femmes, si elles ont le choix, préféreront s'adresser aux entreprises déjà familières avec le processus afin de réserver leur énergie au travail plutôt qu'à l'adaptation

au milieu et à son « éducation ».

La conscience des problèmes de harcèlement et de conciliation entre l'emploi et la famille

En matière de harcèlement et de conciliation entre l'emploi et la famille, la plupart des DRH visitées sont à l'avant-garde par rapport aux entreprises de leur secteur, bien qu'il y ait encore du chemin à parcourir.

Les personnes interrogées au cours de l'enquête sont en général d'avis que la DRH doit avoir une politique à cet égard, à la fois parce que le harcèlement existe chez eux comme partout ailleurs et que la répression du harcèlement fait partie des conditions nécessaires à l'intégration des femmes en emploi dans les SNT. À ce point de vue, le travail de sensibilisation ne semble plus à faire. Les directions sont également familières avec le phénomène du « choc passager » de l'annonce de la mise en œuvre d'une politique contre le harcèlement. En effet, on observe souvent qu'après le passage d'une onde de choc suivant la publicité et les communications autour de la mise en œuvre de la politique, elle sombre dans l'oubli, si bien que les employés interrogés ne savent plus qu'elle existe. Je l'ai constaté dans toutes les organisations de l'enquête.

Lorsque le syndicat s'engage dans la démarche, l'implantation d'une politique contre le harcèlement est incomparablement plus facile. En effet, lorsque la direction mène seule l'implantation du programme et promulgue de nouvelles politiques qui peuvent déboucher sur des sanctions disciplinaires, les employés syndiqués voient l'arrivée des femmes comme une source de nouveaux problèmes pour eux. Mais lorsque les employés syndiqués se sont prononcé en faveur de l'intégration des femmes et l'ont même inscrit dans leur convention collective, la nouvelle politique contre le harcèlement est promulguée sans heurts.

Dans les politiques de conciliation entre l'emploi et la famille des entreprises visitées, on retrouve un bel assortiment de mesures connues : les congés de maternité, les congés pour soin d'enfant, le remboursement des frais de garderie, les garderies en milieu de travail, etc. De plus, on peut aussi trouver en certains endroits des mesures telles que :

- les aménagements du temps de travail (les horaires variables, le temps partiel volontaire, le partage d'emploi) qui vise à permettre aux employés d'être plus efficaces et productifs mais aussi d'intégrer les responsabilités parentales à l'horaire de travail;
- les congés pour besoins familiaux, qui permettent aux employés de s'absenter du travail en raison d'une situation d'extrême urgence qui requiert leur assistance auprès de leur enfant, de leur conjoint ou d'un membre de la famille immédiate.

Ces mesures témoignent de l'engagement de la direction envers le soutien à la conciliation entre l'emploi et la famille.

La modification des pratiques de sélection :

a) Les critères

Les critères et les pratiques de sélection ont été déséxisés dans les entreprises visitées. Certaines entreprises ont su par exemple tirer un bon parti de leurs anciennes procédures pour favoriser l'embauche des femmes; par exemple, là où la direction peut mettre en place des examens de sélection et des catégories de classement qui lui sont propres, cela peut lui permettre d'embaucher des stagiaires n'ayant pas terminé leur diplôme mais satisfaisant aux conditions d'embauche de l'entreprise.

Les critères de sélection, de plus en plus fondés sur la formation dans une école reconnue et attestée par des diplômes, n'ont pas d'effet d'exclusion pour les jeunes et les femmes, qui ont davantage fréquenté ces écoles. On évalue aussi la compétence au moyen de tests uniformes pour les hommes et pour les femmes, tout en portant attention aux tests qui seraient systématiquement ratés par les membres des groupes cible. Devant une telle situation, on normalise les résultats puis on s'interroge sur les préjugés que peut contenir l'épreuve.

b) Les examens médicaux

Un grand effort de conformité des examens médicaux avec les dispositions des chartes des droits de la personne et des lois du travail a déjà été effectué et permet d'éviter bien des effets de discrimination systémique, non seulement à l'endroit des femmes, mais aussi de toute autre personne, y compris l'homme blanc nord-américain... mais affecté d'une déficience physique. Mieux, l'enquête confirme que la préoccupation accrue pour l'adéquation ergonomique des équipements et des infrastructures a des effets positifs sur l'ensemble des travailleurs et qu'ils le reconnaissent. L'entrée de membres des groupes cibles dans les milieux de travail a souvent pour résultat d'aiguiser la préoccupation pour la notion d'*exigence professionnelle normale ou justifiée* (EPN ou EPJ), développée à la faveur de l'application des chartes; cette notion juridique formalise les critères selon lesquels le tribunal peut juger qu'une exigence d'emploi est justifiée ou discriminatoire, à la faveur d'une plainte. L'examen permet souvent de réviser des critères d'embauche inutilement élevés, ce qui profite à tous.

L'ouverture de secteurs dont les exigences de scolarité sont faibles

La promotion des femmes dans les SNT poursuit plusieurs objectifs : le libre choix des femmes quant à l'orientation professionnelle, la lutte contre la discrimination mais aussi la lutte contre la pauvreté, car les emplois à prédominance masculine sont souvent mieux payés et dotés de meilleures conditions de travail. À ce dernier point de vue, il faut saluer l'ouverture aux femmes de certains ENT dont les exigences de scolarité sont faibles. L'accès à ces emplois fournit aux femmes peu scolarisées la possibilité d'accéder

rapidement à ces emplois, de compléter rapidement leur recyclage et de gagner plus que la plupart des détentrices d'emplois principalement féminins, avec de meilleures conditions de travail.

La conscience des problèmes d'accueil

Certaines DRH ont su constater certains problèmes en matière d'accueil et tentent d'y remédier par différents moyens, entre autres des guides distribués à l'arrivée.

D'autres solutions peuvent être envisagées pour faciliter le processus d'accueil, comme la mise en réseau des femmes occupant les mêmes fonctions. La compétition qui règne dans les emplois de la vente de services professionnels rend toutefois difficile la mise en réseau, par comparaison avec d'autres types d'emploi, par exemple les emplois de métiers ou de production dans d'autres entreprises de l'enquête. Chez les professionnels de la vente, il y a une dimension importante d'entrepreneuriat liée au fait que la réussite des uns se mesure par comparaison avec celle des autres. Cela peut éventuellement poser problème aux tentatives de réseautage; seule l'expérience nous le dira.

Il importe entre autres que la direction se soucie des pratiques d'accueil informelles traditionnelles des employés masculins, souvent des « initiations ». Pendant ces rites d'initiation, on impose souvent une sorte d'épreuve aux nouveaux et aux nouvelles, épreuve qui sert entre autres à mesurer leur « sens de l'humour ».

Pour les nouvelles recrues qui sont des femmes en milieu traditionnellement masculin, ce rite peut être un moment pénible et l'épreuve est souvent spécifique à leur sexe :

- en ce sens notamment qu'on ne l'imposerait pas à un homme parce qu'elle n'aurait pas de sens (par exemple, mettre en évidence ses attributs masculins au cours d'une conversation banale est un geste qu'un homme ne fait pas devant un nouveau collègue);
- ou encore en ce sens que l'épreuve est courante pour les hommes, mais inadmissible pour les femmes (par exemple, déshabiller celui qui gagne la loterie hebdomadaire de l'entreprise);
- il arrive aussi que l'épreuve vise à remettre en question la compétence de la nouvelle recrue, mais seulement pour les femmes ou davantage pour elles.

Quand on compare le discours des femmes et des hommes sur les « tests » imposés aux nouveaux au début, les hommes ont peu à dire alors que les femmes, beaucoup... Ces hommes sont « chez eux » dans leur milieu de travail car ils y sont depuis longtemps, ils jouent à leur jeu, alors que les femmes relèvent un défi. L'expérience du rite d'initiation n'a donc pas le même sens pour les hommes et les femmes; pour ces dernières, sachant qu'elles sont « sous haute surveillance », l'épreuve est aussi importante pour leur

intégration sociale que leur compétence pour exécuter les tâches.

L'accueil est un moment important; la direction qui se soucie des pratiques des employés à ce propos, sans nier leur importance ni empêcher le groupe d'avoir du plaisir, s'épargne bien des ennuis dans l'avenir.

Des politiques de formation qui favorisent la promotion interne des femmes

Lorsque l'employeur propose aux employés de financer leur formation en vue d'occuper certains postes à combler dans l'organisation, et que les femmes y ont accès autant que les hommes, les femmes sont en général très enthousiastes. Au point de vue des ambitions de promotion, les différences sont frappantes; il faut bien sûr rappeler que l'âge moyen des femmes est souvent plus bas que celui des hommes, dans les organisations de l'enquête, pour des raisons évidentes. Ambitieuses, les femmes qui ont fait des choix non traditionnels sont très alléchées par la possibilité d'augmenter leur formation et de postuler de nouveaux emplois à l'intérieur de l'organisation, comme le révèle une vaste enquête quantitative sur le sujet⁹.

Il faut féliciter les directions de telles initiatives. S'il y a des risques à agir ainsi, il faut les chercher ailleurs : dans la perception que peuvent avoir certains qu'elles bénéficient « de traitements de faveur ». Non pas que cette perception me semble fondée; mais fondée ou pas, si les collègues sont convaincus de leur perception, elle influera sur leurs comportements. La psychologie nous a depuis longtemps appris que ce qu'on désigne comme réalité est affaire de perception; c'est avec ces perceptions que travaillent les directions qui implantent les programmes et ce sont ces perceptions qui motivent les mouvements de résistance qui les bloquent...

Or, ne serait-ce qu'en vertu de l'âge, les hommes sont moins enclins à se prévaloir de ces propositions dans les entreprises de l'enquête. Les hommes interrogés visent la stabilité et, dans certains cas, ont un discours de préretraités; ils ne nourrissent pas de projet de formation et de promotion. Cela ne les empêche pas de percevoir que la direction « privilégie » les femmes lorsqu'elle propose de tels programmes, qui n'existaient pas pendant leurs premières années d'emploi dans l'organisation.

Seules la communication et la sensibilisation peut venir à bout des préjugés à cet égard.

Les facteurs propres aux directions des ressources humaines et aux syndicats

La modification des infrastructures

L'équipement de santé et de sécurité au travail a été adapté aux femmes dans les emplois

⁹

Berthelot et Coquatrix (1989), p. 41.

de métiers et de production des entreprises de l'enquête et cela, à la grande satisfaction de tous, hommes et femmes. En effet, le nouvel équipement permet souvent à tous les hommes, et notamment aux plus âgés, de travailler dans des conditions plus sûres et d'éviter blessures et accidents.

Les pressions syndicales, lorsque l'entreprise est syndiquée, y sont souvent pour beaucoup. De même, pour l'adaptation des toilettes et les douches et l'ajout d'équipements sanitaires pour les femmes, les pressions syndicales jouent-elles un rôle important.

La conscience de l'apport de la mobilité interne

Dans les entreprises vraiment engagées, tant la direction que le syndicat sont ouverts à implanter des passerelles pour faciliter la mobilité interne, entre autres, à certains passages d'employées d'un autre groupe ou d'une autre unité d'accréditation à une autre, composée traditionnellement d'hommes. Les personnes qui désirent changer de secteur d'emploi à l'intérieur de l'organisation, soit d'une unité à une autre, soit d'un emploi à un autre à l'intérieur d'un regroupement d'emplois prévu dans la convention collective, peuvent bénéficier de la politique de remboursement des frais de scolarité de l'entreprise et acquérir les préalables pour postuler.

Ainsi, il devient possible pour une femme engagée dans une filière d'emplois à prépondérance féminine de postuler un emploi de métier, par exemple, sous réserve de réussir la formation qui y mène. En outre, certaines conventions collectives prennent maintenant en compte l'ancienneté à titre d'employé temporaire au moment d'attribuer un poste, ce qui peut favoriser les personnes le plus récemment embauchées et, parmi elles, souvent les femmes.

Les facteurs propres aux syndicats

L'engagement syndical dans la démarche

Cet engagement prend souvent la forme de pressions sur la direction pour la mise en place et l'amélioration du programme. En effet, à la différence de la *Loi sur l'équité salariale*, par exemple, la *Charte des droits et des libertés de la personne* (LRQ, 1977, c. C-12) du Québec n'impose pas aux directions de consulter les travailleurs et les travailleuses ou leurs syndicats et, à la différence de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), n'impose pas le paritarisme sur les comités de gestion des programmes d'équité.

Néanmoins, des syndicats font beaucoup pour susciter le PAÉ ou l'embauche de femmes : négocier et conclure une lettre d'entente prévoyant le programme ou l'embauche privilégiée, mettre en place un comité mixte, parfois tripartite avec un organisme préoccupé de l'embauche des femmes, qui gère l'évolution du programme et veille à la cadence des embauches et à l'encadrement des divers problèmes en cours de route.

Lorsque le syndicat s'engage dans la démarche, collabore et prend des initiatives, le programme a de bien meilleures chances de réussite. En effet, lorsque la DRH agit de sa seule initiative, le CES se méfiera souvent des effets du nouveau programme sur l'application de la convention collective et n'agira pas comme un accélérateur sur le processus. Inversement, lorsque le CES est l'instigateur du projet, il tentera par tous les moyens d'accélérer l'implantation du programme et l'application des mesures, provoquera éventuellement certains changements à la DRH et, mieux encore, suscitera l'adhésion du personnel syndiqué aux objectifs du programme et, de ce fait, à l'entrée des femmes. Du simple fait que l'initiative ou l'appui du syndicat a été débattu et adopté en assemblée générale, on peut observer chez les collègues masculins un accueil plus favorable aux femmes. Cette dernière conséquence de l'adhésion syndicale est de loin la plus importante pour l'intégration des femmes.

Elle se répercute aussi sur l'acceptation de la politique contre le harcèlement; en effet, lorsque les employés ont revendiqué l'embauche de femmes dans les SNT, il est plus facile pour la direction de faire accepter l'introduction d'une telle politique que lorsqu'elle est vue comme « un avatar de plus du programme d'équité ». C'est ce que la comparaison des entreprises de l'enquête me mène à constater.

À mon avis, ce n'est donc pas d'en faire un enjeu de relations de travail qui nuit au programme. Ce qui souvent nuit au programme, c'est que le syndicat a été exclu de la démarche, proteste et qu'à cette occasion, le PAÉ devient un enjeu de relations de travail. Si le CES s'engage dans la démarche au point d'en faire un enjeu de relations de travail, la présente enquête ne révèle que des effets accélérateurs sur le programme et ses mesures.

Par exemple, dans une des entreprises visitées, le syndicat a fait plus que demander la mise en place du programme : il a mis en place une politique syndicale contre le harcèlement qui constitue un instrument remarquable. En général, en l'absence de tels gestes, dans les cas de harcèlement, la position du syndicat est très paradoxale, car la victime et le harceleur sont tous deux membres du syndicat. Il est très difficile – pour ne pas dire illusoire – pour le syndicat de prétendre défendre les deux points de vue¹⁰. La victime désigne en fait comme coupable un membre de son propre syndicat et risque, de ce fait, l'isolement de ses collègues et de son syndicat.

Toutefois, ce qui est remarquable dans le fait pour un syndicat d'implanter une politique

¹⁰ Malgré certaines avancées notables dans la jurisprudence, notamment dans l'interprétation de l'article 47 du Code du travail qui impose aux comités exécutifs des syndicats le devoir de juste représentation (*Gilles Landry c. Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'Hôtel-Dieu du Sacré-Cœur de Jésus de Québec et Hôpital l'Hôtel-Dieu du Sacré-Cœur de Jésus*, Tribunal du travail, Québec, 200-28-000004-93, 15 juin 1998, juge Louis Morin), bien des facteurs autres que judiciaires rendent leur position inconfortable dans de telles situations. La culture du milieu, surtout lorsqu'il est principalement masculin, peut s'y opposer.

syndicale contre le harcèlement est la clarté du message envoyé au personnel syndiqué de l'organisation; quelque soit l'interlocuteur, la direction ou le syndicat, le travailleur ne peut trouver de complicité envers un comportement de harcèlement. Le message est unique, même si les moyens d'intervention des uns et des autres sont différents : le harcèlement n'est pas un comportement acceptable dans notre organisation. Cela lève une ambiguïté qui autoriserait, si elle demeurait, des comportements hostiles; on le constate dans plusieurs milieux où des femmes pénètrent dans les SNT, comme on le verra plus loin.

Cela contribue beaucoup à modifier le climat dans l'organisation, en particulier dans un contexte où la violence exercée sur les femmes dans les SNT est un phénomène très préoccupant (Legault, 2001a et b).

Les syndicats peuvent cependant utiliser d'autres moyens pour lutter contre le harcèlement sexuel dans leur milieu. Certains conviennent avec l'employeur d'une disposition de la convention collective selon laquelle, après le dépôt d'une plainte visant un syndiqué, c'est à la personne accusée qu'il revient d'apporter la preuve qu'il n'y a pas eu de harcèlement¹¹. D'autres conventions collectives canadiennes autorisent les instances d'arbitrage à infliger une sanction financière aux auteurs d'actes de harcèlement sexuel¹². En fait, les pratiques syndicales à ce chapitre évoluent au rythme de la société dans laquelle ils baignent, comme le dit l'arbitre dans la cause *Gilles Landry c. Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'Hôtel-Dieu du Sacré-Cœur de Jésus de Québec*. À ce titre, au Québec, la tolérance au harcèlement baisse de façon notable depuis une vingtaine d'années.

LES OBSTACLES GÉNÉRAUX

Les obstacles propres aux femmes

Je n'en ai trouvé que peu, et ce n'est pas là la manifestation d'une « vertu inhérente aux femmes »! Je l'explique par une combinaison de conjoncture de lutte pour la survie et d'un effet de présélection :

- Les femmes qui s'intègrent dans ces secteurs d'emploi, tant qu'elles sont peu nombreuses, sont en état de survie dans le milieu de travail; leur place n'est pas acquise et, de ce fait, leurs gestes sont a priori posés en fonction de cela; comme elles ont choisi une voie difficile, on peut présumer qu'elles sont très résolues à atteindre leur objectif et, de ce fait, à s'imposer les compromis nécessaires.
- De façon corollaire, les femmes qui ont commis des « erreurs » dans leur intégration au milieu en sortent souvent, par la suite. Elles n'y sont tout simplement plus. De façon

¹¹ Saskatchewan Association of Human Rights et CUPE, local 3012.

¹² Fraser Valley Regional Library et le Syndicat canadien de la fonction publique, section 1698; Terrace (Colombie Britannique) et le Syndicat canadien de la fonction publique, section 2012.

propre à ce type d'expérience, il est difficile de survivre à certaines conduites mal jugées par le milieu et les coupables subissent des pressions vigoureuses vers la sortie. Mais ceux et celles qui restent en parlent un peu.

Quelques attitudes qui compromettent l'intégration

On peut donc déduire certains obstacles propres aux femmes du discours tenu sur les femmes qui sont parties, notamment :

- demander une réduction de la tâche normale en vertu du fait qu'elles sont des femmes;
- emprunter la voie formelle du dépôt d'une plainte dès l'apparition d'un problème, avant d'avoir tenté une résolution entre individus (je ne me prononce nullement sur le bien-fondé de la réaction hostile du milieu à l'égard des plaintes formelles; je constate simplement cette réaction, maintes fois mentionnée tant par les femmes que par les hommes. On l'a vu, l'un des syndicats s'est attaqué à une partie de ce problème en mettant en place une politique syndicale contre le harcèlement);
- manifester une indisposition notable devant les paroles crues, les blagues sexistes, les « taquineries », etc. (encore ici, je ne me prononce nullement sur le bien-fondé de la réaction hostile du milieu à l'égard de l'indisposition des femmes);
- faire étalage d'une compétence supérieure à celle de ses collègues;
- revendiquer dès l'arrivée de grandes transformations des us et coutumes locales, ou encore une seule transformation mais qui concerne un objet tabou, par exemple l'affichage pornographique (encore ici...).

En eux-mêmes, ces obstacles révèlent avant tout la caractéristique dominante de l'expérience d'intégration de femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins (SNT), soit le statut de minoritaire.

L'ambiguïté des femmes elles-mêmes devant l'embauche privilégiée

Les femmes qui sont en faveur du principe des objectifs quantitatifs et de l'embauche privilégiée l'affirment avec beaucoup de force militante et de mobilisation politique. Par contre, certaines femmes hésitent à cautionner ces mesures; est-ce à cause des préjugés dont sont victimes les femmes embauchées dans ce cadre et de la stigmatisation entraînée par la réputation des *quotas* américains? Cette raison domine le discours dans plusieurs entreprises de l'enquête et fait l'objet d'un débat récurrent dans les organismes qui regroupent les femmes dans les SNT (*Femmes regroupées en options non traditionnelles* (FRONT), 1996). Les femmes sont lasses d'entendre qu'elles sont incompetentes parce qu'elles ont été embauchées dans le cadre d'un PAÉ. Il est difficile de leur en tenir rigueur, mais visent-elles la bonne cible en dénonçant les PAÉ? Le problème n'est-il pas l'ignorance des exigences du programme? En effet, nul employeur n'est tenu d'embaucher une personne qui ne détient pas la compétence nécessaire (lire à ce propos l'appendice à la fin

de ce rapport).

Est-ce par méconnaissance des arguments qui ont mené à les implanter? Est-ce par conviction d'appartenir à une minorité si infime que le bruit causé par les objectifs devient inutile sinon nuisible? Il semble qu'il y ait chez les femmes une certaine confusion quant aux intentions des dispositions législatives concernant l'équité; certaines d'entre elles semblent croire encore qu'on peut forcer des pourcentages de représentation de femmes dans les entreprises.

Par ailleurs, les femmes sont divisées entre elles en ce qui a trait à l'intention d'augmenter la représentation des femmes dans les SNT. En effet, une partie des femmes engagées dans la voie de l'intégration dans les SNT (et cela, de façon récurrente à travers l'enquête), est motivée par le fait de travailler dans un milieu d'hommes car elles n'apprécient pas les milieux de travail principalement féminins. Plusieurs femmes interrogées n'aiment pas travailler ni vivre dans des environnements féminins et préfèrent que les personnes de leur sexe soient en minorité. Curieusement, alors, l'embauche massive de femmes ne fait pas toujours partie de leurs objectifs. Une telle attitude laisse prévoir des réticences à l'augmentation de la représentation des femmes dans le milieu.

Il ne faut pas en conclure que cela est représentatif de l'état des rapports entre les femmes dans les SNT, au contraire. Une autre partie des femmes dans les SNT aime surtout la nature du travail qu'elles y font mais n'attache pas d'importance particulière au fait que le groupe social soit masculin ou féminin ou, encore, préférerait qu'il soit plus féminin. Plusieurs se féliciteront des succès des autres au nom de la survie de l'initiative locale et du projet collectif d'accès des femmes aux SNT. Lorsqu'elles réussissent leur intégration et que cela encourage leur employeur à poursuivre l'expérience, leur satisfaction est énorme parce que leur victoire est aussi celle d'autres femmes qui poursuivent les mêmes objectifs. Cela en dit long quant à la taille de l'enjeu que certaines femmes font reposer sur leurs épaules, soit la victoire d'une cause plus grande que leur simple emploi.

Demander d'être exemptée de certaines tâches liées à l'emploi

Un conflit névralgique oppose les hommes aux femmes qui occupent le même emploi mais qui leur demandent de l'aide pour faire une partie du travail pour laquelle elles se disent incapables... Ce risque est universel; dans toutes les expériences d'intégration de femmes dans des SNT, les hommes réagissent mal lorsque les femmes se disent incapables de faire toutes les tâches liées à l'emploi parce qu'elles sont des femmes et demandent de l'aide des hommes.

Comprenons-nous bien : les femmes qui font leurs premières armes dans l'emploi doivent, ça et là, demander de l'aide au fur et à mesure qu'elles rencontreront des situations

problématiques, comme les hommes le font. Distinguons deux formes de demande d'aide : l'aide que tout collègue pourrait demander tôt ou tard, circonstancielle ou temporaire, et l'aide demandée parce que « je suis une femme, je ne suis pas capable » et, sous-entendu, « je n le serai jamais, puisque je suis une femme ». Cette deuxième forme de demande est mal reçue par les collègues.

Les hommes peuvent être ouverts à l'entrée des femmes dans plus d'un milieu, mais ils deviennent intolérants devant une certaine incohérence qui consiste, pour les femmes, à souhaiter occuper l'emploi mais à demander ensuite de ne pas faire ceci, d'avoir de l'aide pour cela, etc. Pour les hommes, l'occasion est belle de renvoyer la balle de l'équité... Il y a en effet un réel danger pour les femmes à se situer sur le terrain de l'équité, à revendiquer l'accès aux mêmes emplois et un traitement équitable, pour ensuite demander qu'on réduise leur fardeau par rapport à celui de leurs collègues détenant le même emploi et payés selon la même échelle. Lorsque les femmes demandent d'être exemptées d'une partie de la tâche parce que leur condition physique ne leur permet pas de la faire, cela correspond pour leurs collègues à demander un « traitement de faveur » et c'est un important facteur de rejet de l'expérience par les collègues.

Si le discours de l'équité entre les sexes est promu par les femmes, il ne faut pas oublier que le discours de l'équité entre tous les travailleurs est promu par les syndicats et qu'à ce titre, les femmes n'ont pas le monopole du discours sur l'équité. Le message syndical est très clair en général quant à cela; il faut chercher à adapter au maximum les postes au point de vue ergonomique pour que les individus de force diverse puissent exécuter les tâches sans encourir de problèmes de santé. À ce point de vue, les collègues sont prêts à fournir de l'aide, surtout lorsqu'ils ont eux-mêmes demandé d'intégrer des femmes dans les SNT. Lorsque ni l'aide ni l'adaptation ergonomique ne s'avèrent suffire, cependant, et qu'une femme est incapable de faire une tâche en particulier, la position syndicale est claire : cette femme n'est pas apte à occuper le poste et devrait se désister si on le lui a attribué.

Par contre, certains collègues, même devant une demande légitime à laquelle ils répondraient si elle était formulée par un homme, refusent systématiquement d'y répondre si elle vient d'une femme. La frontière entre le refus du traitement de faveur et la résistance n'est pas toujours claire. Les « traitements de faveur » pour les femmes qui occupent des ENT sont de l'ordre de la perception et non du fait; fondée ou pas, c'est la perception qui l'emporte et qui anime le comportement des collègues.

Le fait de ne pas demander d'exemption est un facteur d'intégration très important pour les femmes et, inversement, le fait de refuser certaines tâches est un facteur d'échec très important pour l'intégration des femmes, qui ne dépend pas a priori des collègues masculins ni de la direction - sauf cependant si on peut établir que les femmes ont été exposées, par

hostilité, à des conditions carrément extrêmes pour les décourager.

Quand le refus vient de la résistance, un problème particulier se pose aux nouvelles recrues qui sont des femmes. Il importe que les travailleurs du milieu posent le bon diagnostic sur la source des questions des femmes : demande de traitement spécial en vertu du sexe, ou demande d'aide normale qui pourrait provenir d'un homme? Il importe aussi qu'on les aide à poser ce bon diagnostic. Le succès de l'intégration des femmes en dépend beaucoup.

On l'a vu, l'apprentissage s'effectue souvent « sur le tas », auprès des collègues. Or, l'attitude des collègues compte pour beaucoup; hostiles à l'arrivée des femmes, ils négligeront cette tâche et les femmes en subiront des inconvénients divers, allant du ralentissement ou du désagrément au réel danger.

On peut imaginer quelques interventions face au problème de la perception des demandes d'aide par les femmes, lorsqu'elles sont nouvelles dans un poste :

- organiser un compagnonnage systématique pendant les premiers jours dans un nouveau poste, par des travailleurs formés pour le faire et qui ne sont pas fermés devant l'entrée des femmes dans le milieu de travail;
- penser à un compagnonnage entre femmes, à la condition que les femmes qu'on assigne à cette tâche soient ouvertes à l'entrée des autres femmes. Il ne faut pas en effet supposer qu'elles le sont automatiquement;
- augmenter la part de formation formalisée ou organisée, donnée par un formateur, au détriment du compagnonnage;
- canaliser toutes les demandes d'aide pendant les premiers jours dans un poste vers une même personne, par exemple le chef d'équipe, pour permettre de comparer systématiquement les demandes d'aide des hommes et des femmes et lutter contre certains préjugés tenaces.

Les obstacles propres aux DRH

Les réticences de la direction devant la notion d'objectifs quantitatifs et de l'embauche privilégiée

Certaines directions manifestent une certaine appréhension à l'endroit d'éventuels « dérapages » dans l'établissement d'objectifs quantitatifs, parce que le personnel y comprend encore mal la notion; entre autres, en certains endroits, on croit encore qu'une direction peut se voir forcée de recruter des personnes qui ne détiennent pas la compétence (lire à ce sujet l'appendice à la fin de ce texte). De tels dérapages ne sont pas à l'ordre du jour de la part des instances gouvernementales, dont on déplore en général plutôt la timidité en ces matières (CIAFT, 1994, CSF, 1993).

Cependant, lorsque la représentation des femmes devient un enjeu de relations de travail, il

n'est pas impossible que la pression syndicale pour respecter les objectifs quantitatifs ou l'empressement puisse entraîner certaines embauches rapides négligeant certains critères de compétence. De tels égarements ne sont pas encore présents dans les travaux ni dans l'actualité, qui ne fournit pas matière à inquiétude à ce propos. S'il arrivait qu'un conflit de travail sépare les parties à ce sujet, des mesures d'information et de sensibilisation s'imposeraient, parce qu'embaucher des femmes qui ne détiennent pas la compétence constitue un facteur d'échec important pour les femmes et pour l'initiative.

Le risque inhérent à la motivation envers l'équité fondée sur la diversité de la clientèle

Lorsque la direction appuie son PAÉ sur le souci de refléter dans son effectif la diversité de la population qu'elle dessert, ce souci peut aussi avoir des effets pervers. Un tel raisonnement est piégé, car lorsque la clientèle n'est pas diversifiée... l'argument devient un obstacle supplémentaire pour les membres des groupes cible, par exemple dans les régions où l'un ou l'autre des groupes ne fait pas partie de la clientèle.

À ce compte-là, faudrait-il embaucher un personnel homogène lorsque la clientèle l'est ou, pire encore, débaucher le personnel dans le cas où la clientèle redeviendrait homogène? Est-ce que l'argument de l'adéquation avec le marché favorise les personnes handicapées au même titre que les minorités ethniques ou que les femmes? La composition démographique de la clientèle ne peut être le seul moteur de l'importance qui est accordée à la diversité de l'effectif.

Trop peu nombreuses, pendant trop longtemps

Les femmes dans les SNT, même dans les entreprises qui font preuve d'initiative, sont bien trop peu nombreuses. Il arrive trop souvent que le programme ne progresse que très lentement parce que les embauches sont « gelées », sans qu'on s'intéresse, par exemple, à la promotion interne entre-temps. Il arrive aussi trop souvent qu'on embauche le pourcentage de femmes prévu au programme sans se soucier de planifier le nombre de femmes par immeuble, par service, par corps d'emploi, par quart de travail, etc. On peut facilement embaucher une vingtaine de femmes sans qu'elles ne se voient jamais; chacune est alors aussi isolée dans son milieu que si la direction n'en avait embauché qu'une seule.

Cela influe sur tous les problèmes dont je vais faire état. Les études sont nombreuses à affirmer que sans un certain seuil minimal de représentation dans l'effectif, les membres des groupes cible ont la vie très dure. Tant qu'elles n'ont pas atteint un seuil minimal – le niveau fixé variera selon les auteurs entre 15 et 35 %¹³ – les femmes rencontrent une foule d'obstacles que leur nombre peut effacer de lui-même.

¹³

Kanter (1977), Rinfret et Lortie-Lussier (1996), Lortie-Lussier et Rinfret (2000).

Quatre mouvements expliquent en fait cette situation¹⁴ :

- l'effet d'entraînement qu'a l'embauche de membres d'un groupe cible sur leurs consœurs et confrères, alors que le fait de postuler devient tout à coup plus plausible et qu'un signal d'ouverture est émis; cela fait ainsi contrepoids à l'effet de dissuasion (*chilling effect*);
- l'effet de solidarité entre les membres d'un même groupe cible au sein d'une même entreprise, qui leur permet de s'entraider et de perdurer;
- l'effet de promotion, lorsque les membres d'un groupe cible sont embauchés dans une filière d'emploi menant à la promotion ou lorsque le programme d'accès à l'égalité comprend des mesures qui facilitent leur accès à la formation en entreprise;
- l'effet de diffusion, lorsque les membres des groupes cible sortent des ghettos d'emploi et démontrent leur compétence, les préjugés perdent de leur emprise.

On peut ainsi résumer l'importance de ce facteur :

Les difficultés, pour [les femmes], sont nombreuses. Ce ne sont pas tant les problèmes de résistance physique qui les gênent, mais plutôt ceux liés aux rapports avec les collègues et la hiérarchie masculine : pour ces quelques femmes perdues dans un monde d'hommes, les phénomènes d'exclusion sont le lot quotidien, sauf lorsqu'elles forment un groupe.¹⁵

Lorsqu'elles ont atteint un seuil minimal, il est moins facile d'en faire la cible de mouvements d'exclusion, elles ont alors moins besoin de démontrer qu'elles détiennent la compétence, de minimiser les différences entre les hommes et les femmes, d'user de stratégie pour réagir aux tracasseries ou au harcèlement, de défendre leur compétence et leur droit à l'emploi, etc.

Lorsqu'une entreprise n'embauche que quelques représentants peu nombreux de chaque groupe cible, il y a fort à parier que ces personnes souffriront d'isolement et devront lutter pour simplement demeurer dans l'entreprise. Au contraire, lorsqu'ils ou elles sont en nombre suffisant pour constituer des réseaux, ils ou elles peuvent s'intégrer à l'entreprise autrement qu'à titre de membres des groupes cible ou de « minorité ». Devant leur nombre, ni la direction de l'entreprise, ni le comité exécutif du syndicat (CES), ni les collègues ne peuvent reléguer au second plan leurs préoccupations. En outre, le recrutement de candidatures dans chacun de ces groupes est facilité par le recours aux réseaux de chacune de ces personnes¹⁶.

¹⁴ Chicha-Pontbriand (1989), p. 96-97.

¹⁵ Maruani (1985), p. 42.

¹⁶ Blumrosen (1975), p. 5.

Non seulement plusieurs études ont-elles démontré qu'atteindre ce seuil importe, mais la plus haut tribunal du Canada l'a lui-même affirmé, à l'appui de l'imposition d'un programme d'accès à l'égalité dans son jugement final dans l'affaire *Action travail des femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*¹⁷. C'est dans cette affaire que cette dynamique a été explicitement reconnue pour la première fois au Canada, d'abord par le Tribunal des droits de la personne, ensuite, et surtout, par la Cour suprême du Canada.

Selon cette dernière décision, le cercle vicieux de la discrimination systémique, selon lequel la faible représentation des femmes s'entretient entre autres du fait de leur faible nombre, peut être renversé au bénéfice des femmes en augmentant leur nombre. Sinon,

[...] le petit nombre de femmes occupant des emplois non traditionnels avait tendance à perpétuer leur exclusion et, en fait, à constituer une cause supplémentaire de discrimination¹⁸.

La Cour suprême avait jugé que sans un rattrapage accéléré, il était impossible de compenser un désavantage accumulé, car c'est à la condition de maintenir une certaine « masse critique » de personnes d'un groupe cible que le risque de discrimination diminue.

Le recrutement :

a) La disparité de l'offre et de la demande pour les femmes dans les SNT

Au moment du recrutement externe, pour combler certains postes dans les métiers qualifiés, l'offre de travail ne semble pas toujours répondre à la demande, car :

- les femmes ne s'orientent pas toujours en nombre suffisant vers les filières de formation qui mènent aux emplois à combler pour une entreprise donnée, au bon moment;
- mais, surtout, l'information au sujet de l'offre de travail ne se rend pas nécessairement aux demandeuses au moment voulu.

Devant un tel problème, les DRH peuvent et doivent encore changer leurs pratiques de recrutement et rechercher les candidates à d'autres endroits que leurs bassins traditionnels de recrutement lorsqu'elles n'y sont pas : aller vers les associations, les écoles, etc. Ces recommandations élémentaires sont encore et toujours de mise.

Il est consternant de constater que les objectifs quantitatifs de certains programmes ne sont pas atteints alors que les diplômées des domaines correspondants augmentent sur le marché. Afin de recruter ces diplômées, des liens de partenariat avec les universités ou écoles et leurs étudiantes sont sûrement à considérer. Ce serait une occasion pour la DRH de susciter l'intérêt des jeunes femmes à acquérir la formation nécessaire pour combler des

¹⁷ *Action travail des femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*, [1987] 1 RCS 1114, 8 CHRR, DJ4210.

¹⁸ *Action travail des femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*, op.cit., p. 4231.

postes dans des SNT. Après tout, l'approche québécoise en matière d'accès à l'égalité propose de susciter l'offre... en augmentant la demande pour des membres des groupes cible!

Les plus entreprenantes suscitent elles-mêmes l'offre, on l'a vu, en mettant en place des initiatives conjointes entre écoles, groupes de femmes, directions d'entreprises et syndicats. Sans en imposer l'initiative à toutes les entreprises, on peut la recommander.

b) La liberté de recruter à l'extérieur ou à l'intérieur

En outre, certaines directions tolèrent de déroutantes contradictions internes. Par exemple, selon certaines procédures de dotation, en milieu non syndiqué entre autres, les gestionnaires responsables du recrutement d'un nouveau membre dans leur équipe peuvent choisir de ne pas consulter le bassin interne de candidatures. Ceci envoie un message décourageant aux femmes en entreprise qui souhaitent bénéficier des possibilités de mobilité interne par ailleurs annoncées par la direction.

On s'attendrait, d'une entreprise qui accorde de l'importance à la planification des carrières, à ce qu'elle mise davantage sur la promotion interne des employés. La mobilité interne est une composante essentielle d'un bon système de gestion des carrières et ce type de pratique a aussi pour effet de développer un sentiment de fidélité envers l'organisation.

Qui dit recours au recrutement interne ne dit pas pour autant recours au réseau informel, car il y a là un autre risque... Le réseau informel est un atout pour plusieurs hommes, rarement pour les femmes. L'amélioration du recours à l'affichage interne serait donc à mettre à l'ordre du jour.

Certaines entreprises dont la DRH fait preuve d'initiative en matière d'équité instaurent un très bon système de gestion des carrières, qui vise à identifier et à préparer les employés à occuper des fonctions de cadres en leur offrant une formation adaptée à leurs besoins. Cependant, on observe qu'elles n'y ont que peu recours.

Il est important d'en repérer les facteurs. Depuis leur mise en œuvre, ces stratégies d'identification du potentiel féminin en matière de perfectionnement ont dû faire l'objet d'une évaluation; si tel n'est pas le cas, peut-être pourrait-on y songer? Entre autres, tant et aussi longtemps que l'organisation des postes supérieurs sera telle que les exigences demandées seront incompatibles avec les responsabilités familiales des femmes, elles seront moins nombreuses à poser leur candidature. J'y reviendrai plus loin.

c) Les titres masculins des emplois

À certains endroits, les titres sont encore tous du genre masculin, et de plus en plus alors qu'on atteint le haut de la hiérarchie : directeurs de comptes, vice-présidents, etc. Le

message envoyé par ces titres n'est pas celui d'une organisation qui représente les hommes et les femmes et, de ce fait, ne reflète curieusement pas l'engagement de la haute direction envers l'équité.

Le processus de sélection :

a) Les exigences d'embauche

Les exigences d'embauche ou critères de sélection fondés sur les années d'expérience – lorsque tel est le cas - défavorisent souvent les jeunes et les femmes. Si on modifie les critères, il faut rappeler qu'embaucher de jeunes recrues, diplômées mais sans expérience, requiert quelques mesures d'adaptation. Par exemple, il faut s'assurer qu'on dispose d'employés d'expérience ou d'un contremaître ou d'un chef d'équipe capable d'initier la nouvelle recrue aux particularités des opérations locales. Le changement des critères de sélection en matière d'années d'expérience devra en tenir compte et modifier la politique de formation, sinon l'opération se retourne contre les femmes et les jeunes.

Syndiquées ou pas, plusieurs entreprises ont un critère de période minimale dans la fonction et dans l'unité comme critère de promotion interne. Or, il arrive que pour les femmes, certains passages d'un niveau à l'autre soient plus difficiles parce que les femmes ont une moins longue expérience que leurs collègues. Il est primordial de mesurer l'effet de ce critère sur les femmes et d'en vérifier la nécessité, dans le cas où il constituerait un désavantage pour celles-ci.

Les examens médicaux préalables à l'embauche ne sont pas assez axés sur les pratiques réelles de chacun des métiers. Dans le cadre de l'analyse du système d'emploi, prévue par la démarche d'implantation d'un PAÉ, il faudrait se pencher sur le protocole d'examen utilisé. L'examen médical devrait entre autres tenir compte de l'équipement disponible pour soutenir les efforts physiques que demandent les emplois et évaluer la condition physique selon une information à jour, afin de ne pas exiger des conditions superflues. Selon les personnes interrogées, l'équipement permet en général d'éviter les efforts qui peuvent causer des blessures. Si on ne tient pas compte de cela, certaines personnes pourraient être éliminées à tort.

Les récentes décisions des tribunaux en matière d'exigences professionnelles normales ou justifiées (EPN ou EPJ)¹⁹ devrait contribuer à sensibiliser les employeurs qui ne le sont pas déjà.

b) Les épreuves de sélection

Si les critères de sélection sont révisés, certaines des épreuves de sélection devront aussi

¹⁹ Entre autres, l'arrêt de la Cour suprême du Canada dans l'affaire Meiorin : Colombie Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU, no greffe 26274, 9 septembre 1999.

être retouchées. Elles sont parfois fondées sur l'usage d'une technologie vieillie, qui est connue de bien des ouvriers d'expérience, mais qui n'est plus celle qu'on enseigne dans les écoles. Cela défavorise les nouvelles recrues, plus jeunes ou plus récemment formées. Pour ne pas les défavoriser de façon systémique, les épreuves de sélection doivent être adaptées à la formation reçue par ces recrues et ne pas exiger de connaissances désuètes.

c) La disparité des pratiques

L'uniformité des épreuves de sélection est essentielle à la comparaison des candidats et des candidates mais elle reflète aussi la cohérence dont fait preuve l'organisation. Pour favoriser l'équité, il est préférable d'appliquer une procédure uniforme. Certains commentaires de candidats interrogés me permettent de croire que les entrevues diffèrent en fonction de la personne qui les mènent; elles semblent tantôt formelles, tantôt très officieuses.

d) Les questions d'entrevue

Le contenu des extraits d'entrevue suggère la présence subtile de questions peut-être discriminatoires quant au projet d'avoir des enfants, l'importance de la famille, etc. L'uniformisation de ce genre de questions et leur élimination des entrevues d'embauche lorsqu'elles ont des effets discriminatoires est souhaitable.

En outre, on trouve encore un certain protectionnisme en vigueur chez les employeurs, parfois les plus motivés; les femmes subissent alors un processus de sélection plus rigoureux et les critères de sélection déterminants sont plus nombreux pour elles. Un premier critère, la connaissance du genre de travail et l'expérience, est commun aux hommes et aux femmes.

Par ailleurs, pour les femmes, la connaissance ou du moins l'anticipation de ce que représente le fait d'être minoritaire comme femme dans un SNT s'ajoute comme critère de sélection. Ces questions n'indisposent pourtant pas les femmes interrogées. Au contraire, elles semblent d'une part préparées à les entendre et d'autre part plutôt sympathiques à ces préoccupations, qu'elles trouvent sans doute appropriées et pas du tout exagérées. Pourtant, même bien intentionnée, une telle procédure fait reposer sur les épaules des femmes la responsabilité de s'adapter au milieu, même si tel n'est pas le but. Citons à cet égard l'étude comparative internationale précitée (Chicha, 1996) :

Commençons par le commencement, lorsqu'elles passent l'entrevue de sélection : ce que l'on constate, c'est que, dès le début, l'employeur tient pour acquis que c'est la travailleuse qui devra s'adapter aux hommes, à ses collègues et non le contraire; par conséquent, dans l'entrevue de sélection, il y a beaucoup de mises en situation où l'on demande à la candidate ce qu'elle ferait devant telle ou telle réaction

négative de ses collègues masculins; on veut voir si elle est capable de passer au travers, si elle est assez motivée.

À première vue, cela semble normal de faire une telle sélection et de mettre la candidate devant une réalité qu'elle ne devine peut-être pas. Cependant, il faut se demander quel est le message que l'employeur envoie en agissant ainsi : le message c'est que c'est à toi, en tant que travailleuse, de t'adapter si tu veux avoir le poste. Donc dès le départ, le fardeau de l'adaptation est mis sur les épaules des femmes. Quand aux candidats masculins, on ne leur dit pas qu'ils doivent traiter correctement les femmes, on ne leur fait pas de mises en situation.

L'effet pervers de tels critères de sélection est de faire ressentir aux femmes la responsabilité de leur intégration car on n'adresse pas de telles requêtes à leurs collègues.

En outre, certaines directions préfèrent que les femmes soient embauchées après 30 ans, parce que les plus jeunes présentent aux yeux de l'employeur un risque plus grand de harcèlement, qu'il n'est pas prêt à endosser. Ce qui est problématique ici, c'est qu'on ne limite pas de la même façon l'âge des hommes à l'embauche. Loin de moi l'envie de nier que la situation serait inconfortable pour une jeune femme dans l'état actuel des choses; là n'est pas la question. Mais est-ce à l'employeur de l'exclure? N'a-t-il pas plutôt à veiller au climat de sexisme ambiant, qui sans doute pourrait s'améliorer au bénéfice de toutes les femmes, non seulement des plus jeunes?

Dans l'affaire *Dothard v. Rawlinson* 433 US 321 [1977], la Cour suprême des États-Unis a en effet rappelé à la direction d'un pénitencier réputé pour la dureté de ses prisonniers que l'argument selon lequel la direction souhaite protéger les femmes d'une situation dangereuse pour elles... n'est pas admissible, car c'est l'un des propos du *Civil Rights Act, Title VII* de donner aux femmes la possibilité de choisir pour elles-mêmes²⁰.

On retrouve ici le même effet pervers des critères de sélection, celui de faire porter aux femmes - cette fois, à leur insu - la responsabilité de leur intégration et, inversement, de ne pas adresser de requêtes en matière de comportement à leurs collègues.

e) *La décentralisation du processus de sélection*

Il n'est pas rare de voir des restructurations produire des effets sur la délégation de pouvoirs en matière d'embauche. Elles s'accompagnent souvent de décentralisation, avec dévolution d'objectifs qui font des unités locales des « centres de profits » imputables.

Les effets de ces restructurations sont très éprouvants pour le PAÉ ou le PÉE et sont un

²⁰

P. 335 de l'arrêt, cité dans Landrine et Klonoff (1997), p. 184.

bon test de la détermination de la direction à en maintenir les objectifs. La DRH subit les contrecoups d'une telle restructuration et, dans un contexte de décentralisation des embauches, doit veiller à coordonner le maintien des objectifs d'équité dans l'ensemble de l'organisation.

Dans un tel contexte, laisser à la discrétion du contremaître, du chef d'équipe ou du superviseur le choix de recourir au bassin interne ou externe, ou encore de choisir le candidat de son choix, peut être problématique, car il peut décider avec ses propres préjugés. Une telle dévolution de responsabilité transformera facilement une priorité de principe pour l'équité en un vœu pieux, en pratique.

Entre autres obstacles, la décentralisation des décisions en matière de recrutement multiplie ainsi le nombre de personnes à former au recrutement non sexiste; il est bien plus onéreux de former tous les intervenants aux pratiques non sexistes d'embauche et, souvent, l'effort demeure minimal. La direction aurait avantage à s'assurer que les personnes responsables des entrevues connaissent bien les enjeux d'équité qui y sont rattachés et appliquent une procédure adéquate. Mieux, elle peut exiger la présence d'une personne formée aux pratiques d'embauche non discriminantes sur chaque comité de sélection. Malgré le prix d'une telle entreprise de formation, faute de la dispenser, on augmente le risque des décisions empreintes de préjugés sexistes.

Quelle est la marge de manœuvre réelle des décideurs en processus décentralisé? Il est souvent difficile de le savoir. Mais il semble possible pour bien des contremaîtres de ne pas collaborer à l'effort d'ensemble préconisé par le PAÉ pour embaucher des femmes. De la même façon, est-ce qu'on assure un suivi des résultats obtenus par ces personnes? Par exemple combien de femmes et d'hommes embauchés, pour quel type de postes, etc.?

f) Des messages contradictoires

Certaines DRH, pour obéir à des impératifs d'épargne, émettent des directives selon lesquelles il faut réduire le temps de sélection des candidats. Une telle injonction à épargner le temps mis aux embauches peut s'avérer dangereuse pour l'équité. Lorsqu'on veut retirer les préjugés sexistes du recrutement et de la sélection, il faut hélas du temps : pour explorer de nouveaux bassins de recrutement, pour susciter des candidatures chez des personnes qui spontanément n'en posent pas, pour vérifier des équivalences dans les préalables, etc.

L'accueil :

a) Le dénuement à l'arrivée

Dans les milieux très compétitifs de la vente de services professionnels, les femmes nous ont parlé, davantage que les hommes, du dénuement dans lequel elles étaient au moment de leur arrivée : laissées à elles-mêmes, sans formation minimale, sans information quant

aux ressources nécessaires pour accomplir leur tâche. Bien que les hommes et les femmes subissent, d'une certaine façon, l'absence de mesures d'accueil, on peut penser que les hommes traversent cette période plus facilement parce que :

- ils parviennent plus rapidement à s'intégrer au réseau informel et, ainsi, à dénicher les informations auprès de leurs nouveaux alliés;
- les femmes disent avoir à concilier leurs responsabilités familiales avec leur travail et rognent pour ce faire sur les activités de socialisation, ce dont les hommes, s'ils ont à le faire, ne parlent à tout le moins pas.

Mais de toutes façons, il semble y avoir négligence au chapitre de la diffusion de l'information qui est essentielle pour accomplir le travail et au chapitre de la disponibilité des collègues pour de la formation *ad hoc*. Ce manque crée des situations inconfortables et inutilement stressantes pour les nouvelles recrues.

Les lacunes actuelles font surgir un type de comportement plus répandu chez les hommes que chez les femmes : la compétition plutôt que la collaboration, le réseautage (le plus souvent entre hommes) pour compenser les lacunes de la formation, l'assurance et la témérité plutôt que la vérification systématique de toute procédure, etc.

Alors que les femmes déplorent le manque, les hommes semblent considérer que c'est là une bonne épreuve de sélection des nouvelles recrues pour la promotion interne, parce que cela met en évidence la débrouillardise des candidats et des candidates. Il faut prendre garde à ces « prophéties auto-réalisantes ». En effet, si les règles de l'épreuve sont celles de la culture masculine, notamment les règles de la lutte pour la survie et de la survie des plus forts, fatalement, les hommes y sont meilleurs. Alors, lorsqu'ils jugent que ces épreuves sont fiables, est-ce crédible? Est-ce appuyé par une évaluation comparée des résultats à long terme des gagnants et des perdants à cette épreuve?

b) D'éventuels besoins de mentorat

Dans un milieu compétitif, les hommes sont tout aussi isolés à leur arrivée, sera-t-on tenté de répliquer. Bien sûr, mais ce serait oublier certaines choses. Les hommes et les femmes ne seront pas automatiquement atteints de la même façon par cet obstacle; le point de départ des uns et des autres n'est pas le même et, par conséquent, l'effet d'une difficulté ne peut être le même. Les hommes peuvent avoir des réseaux informels restreints, des relations de mentorat spontanément nouées avec des gens d'expérience sur la base d'une sympathie mutuelle. Ces relations sont favorisées par certains phénomènes d'identification, plus probables entre hommes qu'entre hommes et femmes. Or, elles pallient l'absence d'un système formel de mentorat.

Il existe néanmoins des mesures compensatoires à ces obstacles :

- On peut mettre en réseau les femmes de différentes entreprises d'un même secteur ou encore de différents secteurs, comme le font les organismes comme *Femmes regroupées en options non traditionnelles* (FRONT) pour les femmes des emplois de métier ou de production.
- On peut instaurer des dyades de mentorat à l'intérieur desquelles une collaboration peut s'instaurer, à l'abri de la compétition qui règne plus généralement dans l'organisation.

Le développement d'un système de mentorat, dont les formes de pairage seraient à fouiller, serait une voie intéressante pour les problèmes liés à l'accueil. Les expériences étrangères sont concluantes à cet égard. Les femmes mentors peuvent expliquer aux nouvelles recrues des comportements, des réactions ou des décisions qui les étonnent ou les déconcertent. Elles guident les femmes à travers la structure, elles les aident à atteindre leurs objectifs de carrière (promotions ou mutations), elles démystifient pour les aspirantes le pouvoir tel qu'il se pratique dans la haute direction.

c) L'absence des infrastructures élémentaires

L'absence des toilettes et des douches pour femmes étonne encore. En fait, l'absence de toilettes et de douches pour femmes dans tous les secteurs est aussi importante pour les inconvénients qu'elle impose aux femmes que pour le message qu'elle envoie. Sans toilettes pour femmes, comment la direction peut-elle témoigner de son engagement envers le programme d'accès à l'égalité? Comment faire comprendre que les intentions d'embaucher des femmes sont sérieuses?

Dans le cas des vêtements de travail adaptés aux femmes, qui font encore parfois défaut, l'enjeu est le même. La fourniture de vêtements adaptés est importante; d'abord, parce que la vie quotidienne et la performance au travail des femmes peut en souffrir (certaines femmes doivent cesser de travailler avant la fin de leur quart pour utiliser la douche des hommes ou travailler avec des vêtements non appropriés). Mais régler ces problèmes est important aussi parce que, plus que les discours, ces gestes témoigneront du fait que l'entreprise a réellement intégré la décision d'embaucher – et de conserver - un pourcentage important de femmes.

La formation :

a) Les lacunes au moment de l'arrivée

Les hommes ne constatent pas, autant que les femmes, les lacunes des pratiques de formation.

Les femmes déplorent volontiers le manque de formation *intra muros* et le fait qu'elles doivent suivre des cours à l'extérieur. Certaines semblent croire que la formation formalisée est moins nécessaire du fait de la très grande disparité entre les dossiers, ce qui milite

davantage en faveur du mentorat. Les hommes, quant à eux, semblent apprécier la politique de formation externe. La différence peut s'expliquer par les contraintes de la conciliation entre l'emploi et la famille.

Dans certains milieux où les femmes doivent travailler avec de la machinerie dont la manipulation présente des risques, les femmes expriment plus facilement que les hommes leur insatisfaction à l'endroit d'une formation « sur le tas » et trop rudimentaire. Les femmes, plus que les hommes, expriment une demande pour une formation plus « formalisée », avec un formateur et des outils pédagogiques.

Les risques décrits ne sont pourtant pas particuliers aux femmes et tous les travailleurs de l'entreprise pourraient bénéficier d'une formation plus formalisée. En effet, la formation formalisée, systématique et plus complète, a en effet la vertu de ne pas être influencée par les « stratégies défensives de métier » (Carpentier-Roy, 1995), l'habitude du danger et l'insensibilité qui peut aller de pair avec elle, c'est-à-dire une culture du défi du risque. À ce dernier point de vue, les anciens employés à qui on confie la formation sur le tas ne sont pas toujours les personnes les mieux indiquées pour transmettre toutes les consignes de sécurité, ayant parfois appris à ruser avec elles.

b) Les lacunes dans l'information de gestion

En matière de formation, certaines DRH n'ont pas de données fiables, étant donné que le système d'informations de gestion ne peut répertorier adéquatement et avec justesse les statistiques à ce sujet. Qu'en est-il de la formation en réalité? Les femmes y ont-elles un même accès? Il est impossible de le savoir. Il est tout de même consternant de constater qu'en dépit de la promotion en matière de formation, plusieurs DRH ne peuvent fournir des chiffres exacts en ce qui concerne la formation des employés, entre autres la distribution par sexe et par corps d'emploi.

c) L'importance de la formation pour la promotion interne

Il se fait peu de formation en entreprise au Québec et, outre les inconvénients déjà étudiés de cette situation, il y a aussi des effets défavorables sur l'équité en emploi, en vertu du peu de voies ouvertes pour la promotion interne.

Aujourd'hui la croissance de l'emploi est au ralenti et un grand nombre d'entreprises traversent une phase de réduction des effectifs. Les initiatives d'accès à l'égalité ne peuvent donc plus s'appuyer uniquement sur l'embauche sur le marché extérieur. Elles doivent s'appuyer aussi sur la mobilité interne. Face à cette situation, la direction pourrait alors recourir à la formation en entreprise pour combler des emplois non traditionnellement féminins et instaurer des passerelles qui permettraient à certaines travailleuses d'accéder à ces postes.

d) La résistance aux mesures privilégiées de formation

On peut prévoir qu'en l'absence d'une politique de communication consistante en matière d'équité, toute mesure donnant un avantage préférentiel aux femmes en formation se heurterait à la résistance des hommes et pourrait être vue comme un « traitement de faveur », comme je l'ai vu dans toutes les organisations de l'enquête. Dans de tels cas, l'information sur les mesures privilégiées, leur rôle dans le cadre du programme d'équité, leur conformité avec les chartes, etc, a un rôle stratégique.

La gestion des mouvements de personnel :

a) Les différences sexuelles dans la « visibilité » nécessaire pour les promotions

Il est de notoriété publique que, dans les emplois liés à la vente de services professionnels, les exigences dépassent le simple traitement des dossiers pendant les heures ouvrables; une part importante de représentation est aussi nécessaire.

Les femmes ne gèrent pas leurs aspirations de carrière de la même façon que les hommes. En fait, les entrevues révèlent deux différences sexuelles dans les priorités professionnelles :

- Les femmes ont plus de mal à investir du temps pour participer aux activités sociales qui sont réputées favoriser les affaires, en grande partie pour des raisons ayant trait à la conciliation entre l'emploi et la famille.
- Les femmes valorisent autant la stratégie « agressive » de recrutement de nouveaux clients que le maintien des bonnes relations avec les anciens. Cette minutie est louée, mais peut constituer un frein pour les femmes, qui mettent beaucoup de soin à « la paperasse » et à la relation avec le client, mais consacrent de ce fait moins de temps aux autres volets de leur tâche et peuvent avoir un dossier de recrutement moins volumineux.

De ce fait, selon elles, elles ne retiennent pas autant l'attention que leurs collègues au moment des promotions. Il se peut qu'il y ait là un exemple de critère d'évaluation qui comporte un préjugé sexiste.

Pour ne pas désavantager les femmes au plan des promotions, la direction pourrait envisager d'ajouter un nouveau critère d'évaluation et de promotion : la capacité de conserver longtemps ses clients. On doit prendre garde d'attribuer à ce nouveau critère au moins autant d'importance qu'au recrutement de nouveaux clients. Outre l'effet facilitant pour la conciliation entre l'emploi et la famille, l'intérêt stratégique de l'entreprise serait sans nul doute tout aussi bien servi par l'ajout d'un tel critère.

b) La hauteur de la barre est-elle constante?

Les femmes sont aussi d'avis qu'elles doivent démontrer davantage leurs connaissances et

leurs aptitudes pour que leur candidature soit considérée pour une promotion. De plus, une fois qu'elles ont entamé l'ascension dans la hiérarchie, elles ne peuvent se permettre de faire d'erreurs. Un tel impératif est très lourd à porter pour les femmes. Lorsqu'on place la barre aussi haute, on ne peut s'étonner qu'il y ait peu de femmes intéressées à la grimper... Si on souhaite que les femmes qui pensent ainsi n'aient pas raison et qu'elles aient droit à l'erreur, alors, il faut continuer de les appuyer lorsqu'elles en commettent ...

Aussi impossible à résoudre que paraisse cette équation, il semble bien que ce soit celle d'une véritable équité en emploi. En effet, si on accepte le principe qu'hommes et femmes ne partent pas du même point de départ, entre autres au point de vue de la crédibilité et de l'acceptation par les pairs, l'intention d'augmenter leur représentation doit tenir compte des obstacles concrets et agir sur eux, pour ne pas que l'intention ne reste un vain mot.

Les obstacles propres aux DRH et aux syndicats

Les systèmes d'ancienneté dans les conventions collectives

La convention collective établit les règles d'une progression interne balisée par des repères où l'ancienneté joue un rôle déterminant. Les femmes en ayant automatiquement moins pour l'instant, leur position dans l'organisation est forcément, en moyenne, au bas de la hiérarchie. Selon les hommes autant que les femmes, en général, les choses sont claires et équitables selon l'acception syndicale du terme, c'est-à-dire que les règles sont les mêmes pour les femmes et les hommes, celles de l'ancienneté. Il y a peu de différence entre le discours des femmes et des hommes à cet égard.

Les choses semblent harmonieuses tant que les femmes respectent « les règles du jeu » telles qu'établies dans la convention collective avant leur arrivée. Mais il en va tout à fait autrement si elles ne les respectent pas. Il y a d'importants heurts entre travailleuses et syndicats lorsque les règles d'ancienneté sont remises en question.

Il y a en effet un débat quant aux effets des dispositions quant à l'ancienneté sur les femmes nouvellement arrivées dans les SNT. Les systèmes d'ancienneté aux fins de promotion interne sont en effet des acquis importants par rapport à l'arbitraire, mais ils ont des conséquences non négligeables sur la promotion interne des membres des groupes cible, tous nouveaux par définition (Black, 1990, Cloutier, 1996, Dulude, 1995, Freedman, 1976, Garon, 1993, Kelley, 1982, Swinton, 1985).

Par exemple, l'étude de Cloutier (1996) présente des résultats selon lesquels, dans une grande organisation publique québécoise, les 51 femmes intégrées dans un secteur d'emploi traditionnellement masculin ont en moyenne 2,4 ans d'ancienneté et les 251 hommes en ont 10,2. L'ancienneté est définitivement une variable statistiquement reliée au sexe des personnes travaillant dans un secteur traditionnellement masculin. En résultante,

les effectifs des syndicats sont divisés sur la base, entre autres, de l'appartenance ou non aux groupes cibles et des effets des dispositions d'ancienneté.

Louise Dulude (1995) a documenté l'effet néfaste des dispositions d'ancienneté sur les femmes. En effet, en résultante du type d'emplois et de lien d'emploi qui leur est propre, les femmes ont moins d'années d'ancienneté et sont moins avantagées par de telles dispositions.

Une étude québécoise, portant sur l'intégration des femmes dans les SNT de la région de Lanaudière, conclut de la même façon que...

Deux facteurs ressortent avec autant d'importance pour limiter les femmes dans l'obtention d'un poste non traditionnel : les hommes possèdent plus d'ancienneté et il y a discrimination à l'égard des femmes²¹.

Selon cette dernière étude, une seule organisation sur les neuf étudiées offre aux femmes et aux hommes des chances égales d'obtenir un poste en fonction de l'ancienneté, car les femmes en ont accumulé autant que les hommes et qu'il n'y a pas de discrimination. Dans quatre entreprises sur neuf, les hommes en ont davantage. Dans deux autres, les femmes ont autant d'ancienneté que les hommes en général, mais n'obtiennent pas les emplois qu'elles postulent.

On peut procéder à des réaménagements qui évitent aux femmes récemment embauchées de « plafonner » ou d'être les premières congédiées. Ces réaménagements ne remettent pas en cause l'existence même des systèmes d'ancienneté, mais visent à modifier le fonctionnement du système de façon à tenir compte des objectifs d'équité. En général, les mesures d'ancienneté compensatoire, d'ancienneté constructive ou de suspension sélective, d'agrandissement des aires d'ancienneté, d'attribution d'ancienneté compensatoire ou de super-ancienneté, par exemple, protègent les nouvelles recrues et l'élargissement des zones d'application de l'ancienneté favorise la mobilité interne.

Mais il arrive que les choses se passent autrement, parce que certaines modifications sont apportées sans qu'on en étudie les effets sur les femmes. Par exemple, dans l'une des entreprises visitées, on a procédé à des regroupements d'emplois plus larges à l'intérieur desquels l'ancienneté est transférable. Dans l'entreprise concernée, avant ces regroupements, lorsqu'on affichait un poste régulier, le plus ancien ou la plus ancienne non permanente occupant cet emploi l'obtenait. Avec les regroupements, le plus ancien ou la plus ancienne occupant un emploi de la même classification l'obtient, ce qui dans la conjoncture actuelle peut défavoriser les femmes car elles ont en général moins

²¹

Garon (1993), p. 53.

d'ancienneté (certaines détiennent plus de dix ans... mais le niveau moyen d'ancienneté est élevé). Avec le regroupement, le nombre de concurrents masculins augmente en effet. L'initiative n'en est pas moins intéressante à plusieurs égards, mais pas pour les femmes embauchées via le PAÉ.

L'état du rapport de force entre les membres des groupes cibles et ceux du groupe dominant est plus susceptible de faire varier la disposition des membres du syndicat à accepter des aménagements du système d'ancienneté. Une telle conjoncture est plus propice à l'acceptation des aménagements que l'imposition d'une telle solution par les tribunaux, car elle résulte de l'élaboration d'un consensus à l'intérieur et évite les tensions internes et l'hostilité dirigée vers les membres des groupes cibles. Pour cela, il faut un climat d'ouverture et les CES jouent un rôle déterminant.

Mais peu de milieux de travail sont disposés à de tels aménagements du système d'ancienneté, parce que les employés les plus anciens y perdent, sans trouver de raison en vertu de laquelle le changement serait approprié. Or, ils sont majoritaires. En revanche, ils retirent en général de toute proposition allant en ce sens une grande méfiance à l'égard de toute initiative d'intégration de femmes dans les SNT...

L'absence d'un réseau de femmes à l'intérieur des entreprises qui n'ont pas atteint la « masse critique »

L'arrivée constitue une épreuve difficile, parce que les femmes sont encore très peu nombreuses. Les nouvelles recrues doivent affronter un groupe constitué essentiellement d'hommes qui les observent attentivement. Un réseau de femmes à l'emploi de l'entreprise serait une intervention heureuse à ce titre, pour permettre aux femmes d'encadrer, ne serait-ce qu'un peu, la nouvelle recrue, recueillir ses impressions, échanger des trucs, etc. En conséquence, elle se sentira moins seule et les femmes comme groupe seront plus visibles et mieux informées, ce qui empêche la rumeur de tenir lieu d'information.

D'ailleurs, dans cette enquête, l'expression d'un tel besoin revient de façon constante. On propose aussi le réseautage en réponse à la difficile intégration des femmes dans réseau social plus informel, notamment les sorties pour les repas (on le verra plus bas).

Mais on assiste à la rencontre de deux mondes quand on traite cette question; trop souvent, selon les CES, il n'y a pas de revendications spécifiquement féminines, sauf quant à l'équité salariale. On observe une certaine résistance à la division du collectif salarié à l'intérieur du syndicat; la mise en évidence de la particularité des femmes fait peur²².

²²

Lire aussi à ce sujet Garon (1993), p. 48, car cette enquête n'est pas la seule à le relever.

Les obstacles propres à la difficile poursuite de l'expérience d'intégration

Avec les clients

Selon les femmes, les clients sont encore déstabilisés, perplexes devant la présence d'une femme chez les professionnels de la vente de certains services. Elles disent avoir à les rassurer, entre autres quant à leur compétence. Quelquefois cela dépasse le malaise pour devenir carrément problématique et déboucher sur une impasse ou sur des tracasseries qui entachent le déroulement du travail. Cela peut même compromettre sérieusement le rendement d'une nouvelle recrue et, évidemment, se refléter au moment d'évaluer sa performance.

Cependant, le rôle des chefs d'équipe semble névralgique; selon qu'ils appuient ou contrecarrent les efforts d'une employée de son équipe, la crédibilité de cette dernière s'en trouve grandie ou, au contraire, réduite. Dans le cadre restreint de cette enquête, les femmes se disent sujettes à de fréquents commentaires à connotation sexuelle et à du harcèlement sexiste (par exemple le dénigrement), de la part des clients ou de leurs collègues, plutôt qu'à des formes plus directes de harcèlement sexuel.

Bien sûr, une politique contre le harcèlement est nécessaire, mais il est peu réaliste de s'imaginer qu'on acceptera qu'une employée rédige des plaintes de harcèlement contre des clients sexistes, lorsque ces derniers n'ont pas posé de gestes sexuels vers cette personne. Il est plus important que le superviseur assure une certaine présence, et appuie courtoisement les femmes qu'il emploie face au client récalcitrant.

La délicate question des couples entre travailleurs et travailleuses

Bien sûr, la mixité des milieux de travail entraîne l'augmentation des probabilités de relations amoureuses entre collègues. Il n'est pas toujours facile de séparer relations hors du travail et relations au travail, lorsqu'on accepte de fréquenter des collègues hors du travail; certaines directions comme certains travailleurs et certaines travailleuses seraient même favorables à l'interdiction des relations entre employés... Mais les pouvoirs des directions sont plutôt limités lorsqu'il s'agit d'intervenir dans la vie privée des gens. Pour prévenir le problème « à la source », les DRH semblent privilégier la solution d'embaucher des femmes plus « matures »... Le peu de solutions trouvées à ce genre de problèmes conduit hélas les directions à résister à l'embauche de jeunes femmes, qu'elles présument plus « à risque » que les autres. Si problème il y a, la solution est hélas défavorable aux plus jeunes femmes et non aux plus jeunes hommes. En effet, ce sont elles qui sont défavorisées à l'embauche, alors que le problème des couples au travail est le problème des personnes des deux sexes.

Ces problèmes sont là bien sûr un enjeu de l'intégration de femmes dans les SNT, tout

comme l'est de plus en plus la question des couples formés entre collègues dans tous les milieux mixtes.

En fait, remettre en cause les couples formés au travail remet en cause la mixité des milieux de travail, car la formation de couples au travail est inséparable de la mixité. Il vaudra mieux chercher à bien repérer les inconvénients réels de ces situations et des façons de les encadrer, des règles à fixer, par exemple, que chercher à éviter d'embaucher des personnes « à risque », ce qui conduit à une nouvelle discrimination. Les directions ont depuis longtemps trouvé des façons de transiger avec les conflits opposant des personnes de même sexe entre elles; pourquoi les conflits entre les conjoints ou les ex-conjoints seraient-ils insurmontables? Depuis le temps que des guerres de clans et des conflits de personnalité divisent les collectifs d'employés, peut-on croire qu'il est impossible de transiger avec les conflits conjugaux? N'est-ce pas là une résistance à la mixité?

L'intégration dans un milieu divisé et conflictuel

Lorsque les femmes doivent s'intégrer dans un collectif de travailleurs divisé entre groupes et traversé par des conflits, la position que prennent les femmes dans ce ou ces conflits devient névralgique; ces situations sont encore plus difficiles lorsque les femmes tendent à adopter une même position, qui devient alors celle « des filles » pour leurs collègues. Lorsque le conflit porte sur les pratiques du CES, dont les positions divisent le collectif, l'intégration au syndicat devient alors un enjeu de taille pour les femmes. Rejetées par le syndicat, les femmes auront la vie très dure dans l'organisation.

L'intégration des femmes comprend la conformité aux règles informelles du travail, entre autres le contrôle du rendement; il y a sûrement des sanctions pour celles – et pour ceux – qui se désolidarisent du groupe au profit d'une attitude plus individuelle quant au rendement au travail. Au premier chef, sans doute, l'exclusion d'une partie du collectif.

Par exemple, l'une des manifestations qui peut permettre de « catégoriser » un ou une nouvelle travailleuse et de la ranger dans un camp ou dans l'autre est entre autres son attitude par rapport au rendement au travail; soucieuse de « travailler fort », on la rangera du « côté du boss », lorsque le CES préconise officieusement de limiter le rendement. Comme en certains endroits plusieurs tâches sont exécutées en groupes, le rendement est celui du groupe; le groupe doit donc s'entendre sur un rythme commun... Ce qui divise inévitablement les uns et les autres. Pour éviter de choisir un camp quant à la question du rendement et de subir le conflit qui en résulte, la seule possibilité semble parfois de travailler seule, mais la travailleuse est alors stigmatisée quand même.

Dans l'une des entreprises de l'enquête, on constate que les femmes sont peu enthousiastes devant ces conflits; elles semblent vouloir rester prudemment en retrait et on

comprend facilement le risque qu'elles courent à prendre position. Lorsque les femmes se reconnaissent peu dans la vie syndicale telle qu'elle se présente à elles, elles se tournent alors plus promptement vers la direction en cas de problème et cela ne peut qu'aggraver le problème.

Cette présente enquête n'est pas la seule à relever cet obstacle à l'intégration des femmes dans les SNT, soit celui de la compétition avec leurs pairs²³. D'autres enquêtes ont aussi révélé que les femmes dans les SNT déclarent plus que les hommes avoir d'excellents rapports avec leurs supérieurs, ce que les auteures de ces enquêtes attribuent volontiers au fait qu'elles ressentent l'obligation de faire leurs preuves, de mettre les bouchées doubles et qui les amène à avoir un rendement plus élevé²⁴. Leur bon rendement peut induire une rivalité menaçante pour leurs collègues.

Un autre conflit au sein du collectif de travailleurs rencontré au cours de l'enquête a trait à la discipline au travail, à la sécurité du milieu à cause d'un problème de consommation d'alcool ou de drogue pendant les heures de travail et de conduite dangereuse. Pour les employés, déposer une plainte est difficile lorsque les personnes visées ne sont pas isolées mais forment un groupe solidaire. Déposer une plainte est sûrement difficile pour un homme et d'ailleurs aucun d'eux ne l'a évoqué. Pour une femme récemment embauchée, s'inscrire dans un tel conflit tient de l'héroïsme; certaines se retrouvent néanmoins victimes d'une autocensure difficile à supporter, car les gestes posés les choquent ou les mettent en danger. Déjà pointées du doigt et sous « haute surveillance », les femmes qui enfreignent une règle officieuse (les plus importantes, bien souvent) seront doublement surveillées, sinon exclues.

Or, par définition, certaines caractéristiques les prédisposent à adopter les positions qu'elles semblent adopter face aux deux enjeux mentionnés; est-ce le fait d'être femmes? Pas immédiatement, surtout pas par essence, mais bien indirectement. Le fait d'être femmes en milieu non traditionnellement féminin requiert par essence d'avoir de l'ambition, parce que c'est un choix exigeant et pour lequel il faut se battre; en outre, elles sont en moyenne plus jeunes, parce que nouvelles dans le métier, bien qu'il y ait des exceptions. Mais cela ne change rien au résultat, ni à la difficulté qu'imprime cette situation.

La conciliation entre le travail et la famille

Les femmes sont très conscientes des obstacles que constituent pour elles le fait d'avoir un foyer et des enfants. Cette « seule chose que j'ai de pas pareil »²⁵, loin d'être un détail, vient distinguer profondément les hommes des femmes. Dans l'échantillon de cette enquête,

²³ Berthelot et Coquatrix (1989), p. 27.

²⁴ Berthelot et Coquatrix (1989), p. 37-38.

²⁵ Extrait d'une entrevue.

celles qui parviennent à concilier travail et famille pouvaient reposer sur des solutions d'ordre privé et très souples et renonçaient à des choses importantes pour elles ou pour leur entourage. Non seulement leur faut-il renoncer à certains plaisirs ou à la perfection, car c'est là le lot de bien des hommes aussi. Mais encore leur faut-il renoncer à l'équité avec leurs collègues masculins qui sont souvent dispensés des tâches domestiques.

Il est dommage de constater néanmoins que, selon le discours des hommes, il n'y a que peu de solutions pour les femmes à cette « différence biologique » qui fait que l'accouchement leur incombe. Pourtant, il existe des aménagements équitables, notamment l'évaluation des réalisations au prorata du temps réellement passé dans l'emploi.

a) Peu d'utilisatrices pour les mesures...?

Il est surprenant de constater que là où existe une politique de conciliation entre le travail et la famille, par ailleurs assez intéressante dans bien des cas, elle n'est pas connue de tous et n'est pas très utilisée, de l'avis de la direction. Dans le même ordre d'idées, nous avons eu la surprise d'apprendre à certaines femmes interrogées l'existence d'une politique de conciliation. Mais la surprise n'est que de courte durée... car tout s'explique.

b) Une politique en concurrence avec la culture de certains milieux

Un présupposé répandu dans bien des milieux compétitifs, entre autres celui de la vente de services professionnels, veut que le temps passé sur les lieux de travail, sans égard à toute mesure de la productivité, témoigne de l'engagement et de la loyauté d'un individu envers l'entreprise qui l'embauche. En conséquence, l'image du travailleur idéal est celle d'une personne qui n'a pas de responsabilité hors du travail qui interfère avec son engagement envers l'organisation.

Selon les dires mêmes des hommes interrogés, la pression est grande sur les femmes pour minimiser le temps passé en congé de maternité. De façon notable, les congés de maternité soulèvent beaucoup d'animosité dans tous les milieux lorsqu'on commence à embaucher des femmes, même si les contraintes invoquées ne sont pas les mêmes dans ces divers milieux. Il ne faut pas négliger l'effet d'une telle réaction sur la rétention des femmes en emploi.

Ces règles informelles ont pour effet de désinciter les femmes à utiliser les mesures de conciliation entre le travail et la famille. Le contrôle social exercé par les collègues a pour effet de gêner les femmes qui se prévalent des mesures de conciliation et, sans doute, d'en réprimer l'utilisation à l'occasion.

Une part du travail à faire pour renverser l'inégalité du partage des tâches domestiques est social et n'incombe pas à la direction des organisations. Mais une autre part du travail peut être accomplie par les directions. De façon bien spontanée, les femmes soulignent

l'importance de l'attitude de leur contremaître ou de leur chef d'équipe devant les contraintes des femmes et, en dernière instance, devant l'entrée des femmes dans ces SNT.

On peut déplorer la disparité des attitudes et des points de vue des cadres intermédiaires sur l'entrée des femmes au travail, c'est une chose. Mais dans le contexte de l'implantation d'un programme d'équité et de l'atteinte d'objectifs de représentation, il faut faire plus. Il faut entre autres, s'il y a des raisons de croire que certaines attitudes créent des obstacles, s'adresser aux personnes qui ont de telles attitudes et tenter d'agir sur elles. Entre autres, la formation peut remplir cet objectif, car elle peut porter sur les attitudes autant que sur les connaissances formelles nécessaires à l'emploi.

c) Quelques propositions qui semblent difficiles à mettre en œuvre

Pourtant, les horaires flexibles ne sont pas automatiquement inconciliables avec les contraintes des heures d'ouverture dans les services à la clientèle. L'une des solutions envisageables peut consister à partager les heures de travail entre le bureau et la maison au moyen du télétravail.

Le partage d'un emploi est une autre solution envisageable, qui permet aux employés d'aménager leurs heures de travail tout en assurant un service continu pendant les heures annoncées.

De façon aussi conséquente avec les propos tenus sur les problèmes de conciliation entre le travail et la famille, les femmes souhaiteraient par exemple réduire leur temps de travail et, notamment, travailler quatre jours par semaine au lieu de cinq. Certaines en ont fait l'expérience dans un emploi précédent et semblable. Il faut pour cela mettre en place un système de communication d'une très grande rigueur entre les personnes qui partagent l'emploi, et cela requiert la bonne entente entre elles. Les femmes en sont conscientes mais celles qui l'ont expérimenté sont convaincues que la chose est possible.

Il y a bien sûr des contraintes associées au partage d'emploi. Mais entre les contraintes que subissent les femmes pour lesquelles la direction instaure des mesures d'équité et d'accès aux emplois, et celles que subiront les employés qui auront choisi de partager un emploi ou encore les clients, la direction doit choisir tout en optimisant son choix.

Plusieurs vendeurs de services professionnels font déjà une part de leur travail à la maison et la direction l'approuve, qui se soucie de les équiper d'un ordinateur portable à cette fin, entre autres. Pour l'instant, il est assez répandu d'ajouter aux heures normales de bureau des heures de travail à la maison qui ne sont pas formellement comptées, mais qui représentent un investissement individuel que font les personnes pour le succès de leur carrière. Cette étape déjà franchie, la direction de l'entreprise et ses clients en seraient donc

à passer du télétravail qui s'ajoute au travail aux heures normales de bureau, à celui qui remplace le travail au bureau, du moins en partie.

Une chose est sûre, il faudrait réorganiser le travail de façon à ce que les pratiques de conciliation puissent s'y adapter, entre autres en divisant les tâches, pour faciliter le travail en équipe. Qui plus est, les remplacements seraient moins problématiques.

d) La résistance des collègues masculins à ces propositions

L'idée suscite beaucoup de résistance chez les hommes, qui ne croient pas qu'un réarrangement des horaires de travail soit souhaitable, bien qu'ils en connaissent très mal la teneur.

Leur réticence repose aussi beaucoup sur les « besoins des clients ». Devant des propositions de réaménagement des heures de travail, les collègues invoquent volontiers à l'appui de leur réticence des contraintes dues aux heures d'ouverture. Curieusement, ils les invoquent alors que les cadres de la DRH ne le font pas! Cependant, les besoins des clients invoqués n'ont pas été soumis à l'épreuve des faits. Lorsque les femmes ont commencé à occuper les emplois non traditionnellement féminins, plusieurs, on l'a vu, ont pensé que les clients ne s'y feraient jamais. Or, ils s'y sont faits...

Néanmoins, une telle réticence est en partie fondée sur des problèmes bien réels fondés sur l'organisation du travail en équipes. Les collègues masculins craignent entre autres un surcroît de travail, lorsqu'une coéquipière travaille quatre jours par semaine, et cela constitue un autre facteur de résistance important. Si les hommes subissent réellement un surcroît de travail, la mesure se tournera automatiquement contre les femmes qui l'utiliseront et, à terme, contre toutes les femmes... et contre les mesures d'équité en emploi.

Il n'est pas tout de permettre la réduction du temps de travail; il faut en compenser les effets, de façon telle que la mesure ne porte pas en elle-même les conditions de son échec. On doit éviter, entre autres, d'imposer la mesure à un coéquipier peu disposé devant son adoption. Cela constitue un risque non négligeable de « brûler » la mesure dès ses débuts, à cause d'une expérience malheureuse.

Même si les hommes peuvent se prévaloir de l'emploi partagé, selon eux, ils ne le souhaiteront que rarement, ce qui n'étonne pas outre mesure. Mais, néanmoins, ils vont ressentir de l'amertume à l'endroit des femmes qui s'en prévalent, du fait notamment de la perception d'un surcroît de travail. De façon insidieuse, même s'ils ont accès au travail à temps partiel mais qu'ils choisissent de travailler à temps complet, ils en éprouvent un sentiment d'injustice.

Si la direction désire mettre en place ou conserver de telles mesures, certaines précautions sont à conseiller, notamment :

- mettre en place les mesures pour qu'un surcroît de travail n'en résulte pas pour les collègues masculins;
- expliquer et réexpliquer, dans le cadre de la politique d'information, le bien-fondé des mesures et le fait qu'elles ne donnent pas lieu à des traitements de faveur dans l'évaluation ou les promotions, mais à une simple équité.

Les obstacles propres à la cohabitation. Les mécanismes d'exclusion et les pratiques de résistance des collègues

Un fil conducteur relie ces derniers obstacles : ce sont divers mécanismes d'exclusion et pratiques de résistance qui constituent une forme de harcèlement, lui-même inclus parmi les manifestations de violence au travail : harcèlement sexuel à proprement parler, parfois sexiste et souvent psychologique.

La notion de harcèlement

Trop souvent, la définition de la violence se limite à ses manifestations visibles, en général aux attaques aux personnes ou aux choses : personne battue, immeuble défoncé et vandalisé, ou encore à l'intention d'attaquer, d'endommager ou de détruire. On associe en général la violence à ses traces visibles. Or, non seulement la violence peut-elle être psychologique et ne pas laisser de traces, mais encore la violence physique laisse-t-elle des traces psychologiques, invisibles aussi. Toute définition de la violence doit tenir compte de ces dimensions.

Frema Engel définit ainsi la violence :

La violence est un continuum de comportements qui compromettent le bien-être physique et/ou psychologique des victimes : menace explicite ou implicite à la vie, abus physique, verbal, psychologique ou sexuel ou attaque à la propriété. L'effet obtenu est la domination par l'agresseur de l'agressé, le contrôle d'une personne ou d'une situation, la blessure ou la perte de dignité de l'agressé ou la destruction de ses biens²⁶.

Si on définit la violence en milieu de travail comme un tel continuum, plusieurs comportements qui humilient, ridiculisent, offensent ou excluent (sans comporter de violence physique) sont de ce type et ont tout autant pour effet d'assurer à l'agresseur le contrôle d'une personne, pour promouvoir son intérêt propre et ses objectifs²⁷.

On peut parler de violence lorsque l'agresseur devient impulsif, perd le contrôle de ses

²⁶ Engel (1998), p. 35 (traduction libre).

²⁷ Engel (1998), p. 36.

gestes et de ses paroles, terrorise son interlocuteur ou représente une menace pour son intégrité physique ou psychologique²⁸. Dans ce dernier cas, l'agresseur peut être en pleine possession de ses moyens, être très calme ou le sembler; il n'en est pas moins en train d'agresser son interlocutrice ou son interlocuteur. Les cas de violence planifiée, organisée sont de ce type; par exemple, lorsqu'un ou des employés ont un souffre-douleur et forment le projet de le déstabiliser, l'agression n'est pas une réponse brusque à une frustration, mais bien un projet, associé à un objectif. Il peut s'échelonner sur une courte ou longue période, ponctuée de petites agressions à répétition.

Certains risques de violence en milieu de travail de ce dernier type sont en effet particuliers aux membres des groupes cibles : femmes, membres des minorités ethniques, notamment, dans les situations où ils et elles se retrouvent isolés dans un milieu qui leur est hostile. Ils prennent en général la forme du harcèlement, ici compris comme une forme de violence. Des juristes québécois définissent le harcèlement de façon assez semblable à la violence, à ceci près qu'il vise des personnes qui détiennent des caractéristiques qui correspondent à des motifs illicites de discrimination selon les chartes²⁹ :

Le harcèlement, quel que soit le motif de discrimination illicite auquel il est lié, a pour effet de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique et à la dignité de la personne harcelée. Il produit un effet défavorable sur ses conditions de travail et sur le milieu de travail³⁰. Le harcèlement entraîne des conséquences énormes pour la victime, telles l'apparition de maladies physiques ou psychologiques, la perte de l'estime de soi et même la perte de l'emploi, ainsi que des coûts pour l'employeur reliés à l'absentéisme, à une baisse de la productivité ou à un climat de travail hostile³¹.

Cette dernière définition englobe toutes les formes de harcèlement. Je ne parlerai pas ici de harcèlement physique à proprement parler; pour distinguer le harcèlement psychologique, dans son ouvrage sur le harcèlement qu'elle dit moral, Marie-France Hirigoyen le définit comme :

Toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou

³⁰ Lire à ce sujet *Commission des droits de la personne c. Daunais*, CDP, Joliette, no 705-53-000002-959, 11 mars 1996 (j. Brossard); *Quebec Human Rights Commission c. O'Hashi*, JE 96-2002 (TDPQ); *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Trudel* (TDPQ), Terrebonne, no 700-53-000001-960, 27 septembre 1996 (j. Brossard). Ces décisions sont citées par les auteurs de ce passage.

³¹ Bernier, Granosik et Pedneault (1997), p. 9-1 et 9-2.

psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail³².

Cette définition inclut la dimension physique de la définition de la violence ainsi que toutes les autres dimensions, à laquelle elle s'apparente beaucoup.

Le harcèlement sexuel, sexiste et raciste, peut être physique ou psychologique. Le juge Dickson de la Cour suprême, dans l'affaire *Janzen et Govereau c. Platy Enterprises Ltd.*³³, a défini le harcèlement sexuel qui peut fonder une poursuite pour discrimination en vertu d'une des chartes :

Le harcèlement sexuel en milieu de travail est une conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes de harcèlement.

L'agresseur sexuel peut exercer une contrainte physique sur sa victime, mais pas forcément; il peut user exclusivement de plaisanteries, de regards désobligeants, des commentaires à connotation sexuelle (ou raciale), de contacts envahissants, de blagues de mauvais goût, de propos grossiers, des regards répétés, non désirés et qui incommode la personne. Il est plus subtil, mais non moins dommageable pour la victime, pour qui il crée un « milieu de travail hostile » difficilement supportable. La mise en place d'une « atmosphère de pornographie³⁴ » constitue, par exemple, du harcèlement sexuel; le chantage en constitue aussi³⁵. On parlera alors davantage de harcèlement psychologique.

Physique ou psychologique, le harcèlement sexuel peut exprimer la recherche de faveurs sexuelles ou une appréciation de ce type; en justice, on l'appelle alors *quidproquo*. Le comportement peut aussi viser à dégrader les personnes en vertu de leur sexe, le plus souvent les femmes, ou de leur origine ethnique; en justice, on dira alors qu'il crée un *milieu de travail hostile*, particulièrement s'il se généralise.

Hors du milieu judiciaire, on parlera aussi de harcèlement sexiste ou raciste. La CDP présente ainsi les manifestations les plus fréquentes de cette dernière forme de harcèlement, tant physiques que psychologiques : caricatures, graffitis, blagues, insinuations, propos offensants, remarques désobligeantes, insultes, injures, omissions blessantes, attitudes méprisantes, isolement, rebuffades, dissuasion de rechercher des promotions, rétrogradations, vandalisme ou dommages aux lieux mis à la disposition de la victime, voies de fait, agressions (Commission des droits de la personne, 1992).

³² Hirigoyen (1998), p. 55.

³³ [1989] 1 RCS 1252.

³⁴ *Commission des droits de la personne du Québec (CDP) c. Linardakis* [1990] 4 RJQ 1169 CQ.

³⁵ *Foisy c. Bell Canada* [1984] CS 1169.

En principe, toutefois, selon les juges de la Cour suprême dans la décision *Janzen*, que le harcèlement vise l'échange de faveurs (*quidproquo*) ou la création d'un milieu hostile (et, dans ce dernier cas, qu'il soit sexuel, sexiste ou raciste), les deux formes sont également interdites et dénoncées et la qualification du geste en fonction de ces deux catégories devrait être superflue :

Le harcèlement sexuel ne se limite pas à des demandes de faveurs sexuelles faites sous la menace de conséquences défavorables en matière d'emploi si l'employé ne s'y conforme pas. Les victimes de harcèlement n'ont pas à établir qu'elles n'ont pas été embauchées, qu'on leur a refusé une promotion ou qu'elles ont été congédiées parce qu'elles ont refusé de participer à des activités sexuelles. Les cas de harcèlement où la victime a subi un préjudice économique réel parce qu'elle ne s'est pas soumise aux demandes sexuelles n'est qu'une manifestation particulièrement flagrante et répugnante du harcèlement sexuel.³⁶

Dans ce rapport, je parlerai surtout de violence psychologique dans l'une de ses formes particulières, le harcèlement sexiste.

La vie sociale dans l'organisation

L'une des manifestations insidieuses de la persistance d'une culture masculine exclusive pour les femmes est la vie sociale dans l'organisation, l'intégration des femmes au réseau social dont on peut sentir les effets par la suite dans le rendement du travail.

Malgré une ouverture apparente des collègues à leurs nouvelles consoeurs, les comportements mettent en évidence une face cachée... moins belle à voir. Les femmes nous ont volontiers parlé de la ségrégation sexuelle qui s'opère entre les collègues au moment des repas. Certaines ont même déjà tenté l'expérience de « s'imposer » auprès de leurs collègues masculins pour partager les repas avec eux, mais n'ont plus envie de la tenter encore, parce qu'elles en ont été plutôt déçues. Lorsqu'on parle aux hommes, c'est un son de cloche tout à fait différent qu'on entend... Selon eux, aucune ségrégation n'existe et les collègues hommes et femmes se côtoient sans barrières.

Tout s'explique simplement après un certain tâtonnement... et hors du contexte formel de l'entrevue. Les hommes ont tout bonnement l'habitude d'aller manger dans les restaurants « de danseuses », comme on dit, soit les restaurants où des serveuses « sexy » servent une clientèle essentiellement masculine. C'est néanmoins à ces moments que se crée le réseau informel des collègues, très utile pour résoudre certains problèmes ou encore pour obtenir une mutation, une promotion, etc. En milieu d'usine, chez les cols bleus syndiqués,

³⁶

Janzen c. Platy Enterprises Ltd [1989] 1 RCS 1252, p. 1282.

là s'arrêtent les effets de la constitution de ce réseau et si cela a des conséquences non négligeables sur les femmes, elles peuvent « vivre avec ça », selon leurs termes. Mais dans le milieu bancaire, chez les professionnels de la vente de services financiers que j'ai étudiés, les conséquences de cette ségrégation sont plus grandes, parce que ces moments sont aussi ceux où se négocient des affaires avec d'importants clients et... entre employés et patrons. L'exclusion des femmes de ces réseaux a alors une portée sur leur avancement professionnel qui dépasse l'anecdote.

Des femmes sous haute surveillance

Il y a une curiosité certaine chez les hommes à l'arrivée d'une femme et, pendant une période, la nouvelle recrue fait l'objet d'une grande attention. Les femmes interrogées racontent souvent qu'il y a une parade autour de leur poste de travail, chacun des collègues masculins émettant son commentaire, plus ou moins déplacé, plus ou moins provocant. Les femmes décrivent le sentiment très déplaisant d'être observée et, en plus, de voir adresser des commentaires à un collègue en leur présence³⁷.

Lorsque le personnel est stable, comme dans une usine, la situation vécue comme humiliante se produit moins souvent, même si elle se produit quand même. Mais dans les chantiers, le personnel change chaque jour et l'événement se répète inlassablement.

Cela peut être très difficile pour certaines et peut les mener à partir. Même si elles s'en donnent une interprétation et même si dans certains cas cela ne dure pas plus de deux semaines, lorsqu'elles ne sont pas nombreuses, nulle consœur n'est là pour le leur dire...

Encore une fois, ici, la mise en place d'un réseau de femmes à l'emploi de l'entreprise serait à conseiller. Bien sûr, aussi, la compréhension et l'aide discrète de collègues sensibilisés, du délégué syndical ou d'un contremaître peuvent contribuer à rendre la situation moins pénible. Pour l'instant, cette fonction est exercée par des organismes comme FRONT, mais la mise en place d'un réseau interne, ne serait-ce que lors de l'arrivée d'une nouvelle, aurait tout de même un rôle à jouer :

- toutes les femmes ne peuvent participer aux activités des organismes, ne serait-ce que parce qu'elles sont mères;
- le réseau propre à l'entreprise permet de parler davantage des problèmes précis relatifs à ce milieu, aux métiers concernés, etc.

Un corridor étroit

Le corridor est assez étroit pour une « bonne » réaction à des gestes déplacés, carrément de l'ordre du harcèlement ou à la limite d'en être. Pour qu'une réaction soit appropriée, qu'elle favorise l'intégration d'une femme au lieu de lui créer des ennuis, il lui faut contenir

³⁷

Lire aussi à ce sujet Garon (1993), p. 77-80.

un savant dosage d'affirmation de soi et de doigté, de préservation de la fierté de son interlocuteur, qui conduit à départager ce que doit faire la femme en public et seule à seul avec son collègue, s'il y a lieu.

Cette règle du respect de la personne publique revêt entre autres une grande importance et s'applique à plusieurs contextes, même l'affichage pornographique, dans toutes les entreprises de l'enquête, sauf une. Tant qu'on respecte cette règle et qu'on limite les confrontations aux interactions individuelles, il semble qu'il soit possible d'aborder des choses. Mais il est hors de question pour les femmes de réagir avec la spontanéité qu'ont les hommes qui se sentent chez eux sur le territoire de l'usine. Ces derniers ne s'embarrassent pas de tels scrupules lorsqu'ils ressentent quoi que ce soit devant la conduite d'une collègue; en public ou en privé, le commentaire fuse... et blesse. Deux poids, deux mesures... et cette différence vient souligner que les uns sont chez eux et les autres, sous surveillance.

Les hommes interrogés pensent notamment que leurs nouvelles consœurs doivent définitivement faire leurs preuves sans toutefois étaler outrancièrement leurs qualités... Les femmes scolarisées doivent surveiller les marques de leur scolarité dans leurs rapports avec les hommes moins scolarisés, outre le fait de prendre garde de faire celle qui « est ben bonne ». Le corridor de « la bonne attitude » de ces femmes, selon leurs collègues masculins, est très étroit. La femme doit clairement prouver à plusieurs sceptiques qu'elle est compétente mais, par ailleurs, elle ne doit pas « se montrer bonne ». En cela, les femmes cadres ne se distinguent pas des autres femmes dans les SNT de cet échantillon, y compris dans les emplois de métiers et de production.

Les femmes se sentent aussi amenées à s'acculturer pour adopter les mœurs d'une culture plutôt masculine que féminine. Les femmes doivent apprendre à composer avec un « sexisme au quotidien » de la part des collègues qui les confine dans un corridor très étroit. Revendiquant par leur présence dans ces postes un accès égal à des bastions traditionnellement masculins, elles ne doivent pas en rajouter en empruntant des conduites jugées « féministes » par leurs collègues. Elles doivent « comprendre » qu'on leur demandera, entre autres, d'aller chercher du café pour un client.

Trop choquée, la femme sera perçue comme une « précieuse » mais trop ouverte, elle sera critiquée par ses collègues, donnera libre cours à la surenchère des farces ou des gestes et sera victime d'une méprise quant au sens de son attitude.

À ce propos, une étude anthropologique sur l'intégration difficile des femmes dans les mines de charbon (Yount, 1991), secteur traditionnellement masculin où les hommes étaient entre autres reconnus pour maintenir un climat de plaisanteries sexistes et salaces repère trois modes différents de réaction aux blagues de la part des femmes :

- Les *ladies* sont les plus âgées; elles se tiennent à distance des hommes, se désengagent de rapports avec eux, évitent tout comportement « suggestif » et adoptent un style de vêtement et des manières de dames. Leur attitude a une double conséquence :
 - les hommes les harcèlent moins;
 - on leur donne les assignations les moins intéressantes, les moins prestigieuses et les moins rémunérées.

- Les *flirts* sont des célibataires en général plus jeunes; elles feignent d'être flattées par les plaisanteries qu'elles n'apprécient pas forcément. Elles subissent aussi une double conséquence de cette attitude :
 - elles incarnent le stéréotype féminin aux yeux de leurs collègues;
 - elles sont alors vues comme manquant de potentiel, on leur donne peu d'occasions de se perfectionner et d'établir leur identité sociale de *mineures*³⁸;

- Les *tomboys* sont des célibataires moins jeunes que les flirts; elles focalisent sur leur identité et sur leur statut de mineures; elles se font une carapace, répondent avec humour, répliquent en parlant à leur tour de sexe, adoptent un rôle semblable aux hommes. On ignore si elles ont de meilleurs postes que leurs consoeurs. Les hommes ont deux interprétations de cela qui peuvent même cohabiter :
 - elles sont de mœurs légères et visent la promiscuité;
 - elles ont violé la division sexuelle des rôles et on doit se méfier d'elles.

En définitive, aucune de ces stratégies individuelles n'est gagnante. Les solutions sont plutôt à rechercher du côté collectif, notamment la mise en réseau comme je l'ai souvent souligné dans ce rapport³⁹.

Entre le respect et l'affirmation de leurs positions et la recherche de la cohabitation pacifique, le corridor est étroit... et passe souvent par le renoncement à l'affirmation de ses sentiments. Lorsque c'est au-dessus de leurs forces, pour l'instant, les femmes semblent souvent se donner pour mot d'ordre de passer outre, comme si dans l'ordre des priorités, cela ne venait pas en premier lieu ou risquait même de compromettre un équilibre fragile dans l'intégration. Car il n'y a pas de droit à l'erreur chez ces femmes.

Non seulement suit-elle celle qui l'a commise mais suit-elle tout le groupe des femmes. En

³⁸ C'est là une importante faiblesse du français que de donner aux termes féminins un sens commun souvent sans lien avec son pendant masculin.

³⁹ Landrine et Klonoff (1997), citées plus bas, parviennent aussi à cette conclusion (p. 160 et suivantes).

effet, comme les femmes constituent un groupe non traditionnellement intégré dans l'entreprise et n'ayant donc pas acquis son droit d'y être, l'erreur a des retombées sur chacune d'elles et leur est imputée, ce qui n'est évidemment pas le cas pour les hommes⁴⁰.

Les mots d'ordre d'exclusion et de boycottage : la pression exercée sur les hommes par un front commun du groupe de pairs et du contremaître

Il arrive que des hommes fassent front commun – quelquefois avec le contremaître – pour exclure une femme du groupe de collègues du même service; cela peut viser à lui faire perdre son emploi. C'est définitivement la plus grande épreuve à traverser pour une femme dans un SNT. L'une des femmes a même pris ses repas dans sa voiture pendant plus de deux ans...

D'où vient cette réaction hostile? Elle n'est pas présente à l'endroit de toutes les femmes, évidemment. Les raisons invoquées (incapacité physique de faire le travail, comportements asociaux) ne sont bien sûr pas forcément non plus les raisons qui fondent le comportement d'exclusion.

L'exclusion se manifeste entre autres par le refus de faire équipe avec une collègue féminine lorsque le travail est organisé en équipes de deux. De fait, la travailleuse sera alors confinée à d'autres tâches, souvent les moins intéressantes et les moins formatrices et parfois, en plus, les plus traditionnellement « féminines » parce que liées à la part de travail de bureau ou d'entretien ménager associée au travail du service ou de l'unité⁴¹.

Les contremaîtres peuvent jouer un rôle actif dans l'exclusion, par exemple en interdisant aux hommes du service d'adresser la parole à la femme visée et en instaurant un régime de crainte et de délation au sein du service.

La participation d'un collègue à ce mouvement d'exclusion peut s'expliquer par sa propre réticence à l'arrivée des femmes mais aussi par la crainte de l'exclusion de son groupe de pairs. Bien sûr, cela peut aussi refléter le fait qu'il n'aime pas cette personne comme il pourrait ne pas aimer un autre employé, mais lorsque la réaction se généralise, il devient difficile de croire à la thèse de l'antipathie. L'employée peut-elle être jugée incompétente par l'ensemble de son groupe? Il serait difficile à ce moment d'expliquer qu'elle ait conservé son emploi pendant plusieurs années.

Les milieux de travail n'exigent pas tous un même niveau de solidarité entre les collègues; certains milieux tolèrent les divergences de positions en pratiquement n'importe quelle matière, mais d'autres utilisent beaucoup la stratégie du « mot d'ordre » officieux. Ce mot d'ordre sera souvent un moyen de pression ou de représailles pour des enjeux syndicaux,

⁴⁰ Lire à ce sujet Garon (1993), p. 63

⁴¹ Lire à ce sujet Berthelot et Coquatrix (1989), p. 30-31).

mais il peut viser d'autres objectifs. Après avoir lancé le mot d'ordre, les instigateurs le feront respecter par divers moyens, verbaux ou implicites. C'est une stratégie syndicale de réaction officieuse mais très efficace, surtout hors des périodes où l'usage des moyens de pression traditionnels est interdit.

Selon cette enquête, réalisée il va de soi auprès d'un échantillon d'entreprises non représentatif statistiquement, les milieux « tolérants » sont en général de petite taille (des PME) et les employés, même lorsqu'ils y sont syndiqués, ont un pouvoir de négociation moins grand que les milieux qui utilisent le « mot d'ordre », comme la construction et les usines, ateliers où des cols bleus ont une longue tradition d'affrontement syndical - patronal et un pouvoir de négociation très grand.

Ce sont les femmes de ces derniers milieux qui parlent de l'effet des « mots d'ordre » d'exclusion. Dans les autres, les femmes décrivent diverses formes de harcèlement mais pas aussi organisées, pas aussi orientées vers l'exclusion non plus. Dans les entreprises « tolérantes » que j'ai visitées, les tactiques de harcèlement connaissent une fin, les femmes qui usent de bonnes stratégies de réplique creusent leur nid, établissent des rapports corrects avec leurs collègues et disent que les choses ont fini par entrer dans l'ordre.

Les effets les plus immédiats pour la victime du mot d'ordre d'exclusion sont de plus grandes difficultés pour obtenir l'information nécessaire pour faire la tâche, un apprentissage plus long et moins convivial et, quelquefois, un blocage même dans l'apprentissage de certaines tâches impossibles à faire si on ne fait pas partie d'une équipe de deux. Mais à long terme, les effets sont encore la souffrance (certaines lésions qui résultent de tels mouvements peuvent même être indemnisées par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) comme résultant du stress au travail), l'inefficacité et, en dernière instance, le départ des femmes.

La pression exercée sur les hommes par le groupe de pairs

Une travailleuse a appris à ses dépens le caractère sacré de l'affichage pornographique en osant déplacer l'une des affiches *hard core* qui lui faisait face pendant qu'elle mangeait, dans une cabine de chantier de construction. Elle a d'abord demandé la permission de le faire et personne ne lui a répondu. Puis elle a déplacé l'affiche de façon à la poser derrière elle. Le lendemain, son groupe de pairs, solidaire, avait littéralement tapissé la cabine d'affiches plus *hard core* encore...

Lorsque la travailleuse a constaté la surenchère, elle devait envisager sur-le-champ l'attitude à emprunter, car elle était en leur présence et tous attendaient sa réaction. Isolée, selon sa propre estimation, elle ne pouvait pas gagner, car les hommes sont

automatiquement solidaires les uns des autres dans l'industrie de la construction, par conviction ou par simple effet d'intimidation ou de la menace de perdre leur réseau de contacts. Elle a manifesté son désaccord sans rien demander, mais s'est néanmoins retrouvée exclue du chantier et du réseau de contacts qui soutient la recherche d'emplois.

Cet événement met aussi en évidence l'importance du nombre, de la masse critique de femmes lors d'événements qui mettent en scène « les filles contre les gars ». Mais dans ce conflit, ce qui est perçu comme le plus blessant est la découverte que la camaraderie établie avec des collègues masculins n'existe plus devant cette affaire jugée trop importante par le groupe de pairs. Devant l'affichage pornographique, la solidarité entre hommes prévaut sur toute camaraderie préétablie. On ne formule jamais la menace selon laquelle la solidarité avec la victime compromettrait les chances d'emploi de l'homme qui la manifesterait; seule l'exclusion du groupe social est manifeste et cela suffit à fonder la solidarité avec les pairs.

L'affichage pornographique

Hélas, l'humour ne vient pas à bout de tout et certaines ne croient pas, à la suite des expériences qu'elles ont vécues, qu'on réduit l'effet du sexisme en répliquant à la blague ou en « laissant passer sans réagir parce qu'ils vont se tanner ». Ainsi, les pratiques d'affichage pornographique sont très délicates à traiter pour les femmes parce qu'il est de notoriété publique pour elles que ces affiches sont, pour leurs collègues, ce que les anthropologues appelleraient des totems, des tabous, le dernier rempart. Outre l'importance symbolique qu'il a pour les hommes, l'affichage pornographique soulève entre autres le problème de la position délicate de l'exécutif syndical, souvent très réticent à intervenir en ces matières, car la tradition syndicale de prise de décision démocratique l'incite à tenir compte de l'opinion majoritaire masculine. Les femmes se retrouvent alors soit seules, soit plus entendues par la direction des ressources humaines... À laquelle elles ne vont pas forcément recourir sans rencontrer d'autres problèmes avec leurs collègues.

On l'a vu, on paie cher de déposer une plainte formelle à la direction; là-dessus, le message des réseaux de femmes dans les SNT et des groupes d'aide à l'emploi des femmes est unanime ... sans forcément recommander le silence aux femmes, bien sûr.

L'affichage pornographique témoigne bien de la certitude qu'ont les hommes d'être chez eux et légitimes d'agir à leur façon. Les femmes ne sont pas les seules à ne pas savoir, souvent, que faire devant cela; ni le syndicat ni la direction ne le savent. Pour l'instant, et sans doute cela est-il lié au petit nombre de femmes, les femmes semblent aussi à ce sujet se donner pour mot d'ordre de passer outre, pour des raisons déjà exposées. Les femmes souhaitent s'intégrer dans un milieu où elles sont pour l'instant minoritaires; mais elles doivent établir des priorités entre leurs objectifs d'intégration, d'une part, et leurs convictions

à l'endroit de l'affichage pornographique et des droits de la personne, d'autre part. Les attitudes des femmes varient devant le harcèlement et l'affichage, mais le message perçu est toujours le même : vous n'êtes pas à votre place. C'est là que, par-dessus tout, on fait sentir aux femmes qu'elles sont « sous surveillance », que leur présence n'est pas acquise, qu'elles vivent, ni plus ni moins, en territoire occupé.

La conformité obligatoire et surveillée

Le fait de se distinguer du groupe, de demander une condition différente, par exemple un horaire différent, peut engendrer de l'hostilité, même si l'horaire désiré est celui que prévoit la convention collective. Par exemple, l'une des femmes interrogées a demandé de travailler selon l'horaire prévu à la convention, soit de 7 heures à 15 heures, pour accommoder la gardienne de ses enfants; or, les collègues s'étaient entendus pour travailler de 6 heures à 14 heures. Pour permettre la chose, un seul de ses 20 collègues devant accepter volontairement de faire équipe avec elle à ces heures (c'était la mesure « d'accommodement raisonnable » que proposait l'employeur).

Un mot d'ordre d'exclusion, dans ce cas, a été tel que les collègues masculins de cette femme ont dans un premier temps refusé en bloc d'être interrogés pour cette enquête. Lorsqu'ils ont finalement accepté, nos interlocuteurs ont témoigné de beaucoup d'hostilité envers cette femme, entre autres parce qu'elle a aussi déjà bénéficié d'un retrait préventif pendant laquelle on ne l'a pas réaffectée mais bien mise en congé, alors que les blessés du travail sont souvent réaffectés. Or, tous ont le sentiment que l'employeur ne les réaffecte que « pour la forme », pour ne pas leur allouer un congé.

Lorsque les femmes font valoir des droits que leur reconnaît la convention collective ou la loi, il subsiste toujours une présomption de traitement de faveur génératrice d'hostilité. Le fait de ne pas remplacer les femmes pendant les congés de maternité, pour des raisons économiques et sans doute en vertu d'une pratique plus large visant les absences en général, dans le contexte, ne fait qu'augmenter la résistance à leur retour et ne peut donc que défavoriser encore davantage les femmes, en vertu de la crainte de leurs absences ou la rancœur accumulée pendant leur congé.

Ce conflit concernant les horaires révèle plusieurs enjeux de l'intégration des femmes dans les SNT : le fait que les femmes soient davantage responsables des enfants que les hommes, bien qu'il y en ait chez les hommes qui le sont; or, cela est nié ou présenté comme normal. Autre facteur de tension, le fait que les femmes soient en moyenne plus jeunes que les hommes et sont susceptibles de ce fait d'avoir des préoccupations de jeune mère; le fait que les femmes soient fortement invitées à ne pas se distinguer, sans doute parce qu'elles se distinguent déjà tellement du seul fait de leur présence...

De la même façon que pour l'évaluation des compétences à l'embauche, les hommes ne sont pas convaincus que les femmes n'obtiennent pas de traitements de faveur; il y aurait vraiment lieu de déployer des efforts supplémentaires pour diffuser l'information générale à ce propos. Un travail important de diffusion et d'information serait nécessaire, tant par la direction que par le syndicat, pour éviter les rumeurs et les mouvements hostiles autour des femmes qui obtiennent un retrait préventif.

L'employeur a tout intérêt à profiter de l'occasion pour fournir un effort rigoureux d'uniformisation des conditions de réaffectation des travailleuses et des travailleurs, afin de ne pas prêter flanc à la perception d'iniquité.

Le harcèlement sexiste et l'efficacité des politiques contre le harcèlement

Malgré qu'aucune des femmes interrogées n'ait affirmé avoir été personnellement victime de harcèlement sexuel de façon directe, de façon intéressante, toutes les personnes interrogées, tant la direction, les femmes que les hommes, se sont dites favorables à l'existence d'une politique contre le harcèlement. Il en va souvent ainsi, dans toutes les entreprises de cette enquête. On hésite à parler d'un cas précis, surtout du sien, et on préfère tenir des propos d'ordre général, souvent par crainte. Les femmes parlent rarement d'un fait qui leur est arrivé dans l'organisation qui les emploie, mais d'un fait qui est arrivé à une autre ou qui leur est arrivé ailleurs. La répression sociale qui entoure les plaintes l'explique aisément.

Le harcèlement n'est d'ailleurs pas toujours à proprement parler sexuel, mais sexiste, c'est-à-dire que les femmes parlent d'un genre de farces, venant des hommes, qui a trait à la présence des femmes au travail, mais pas forcément à connotation sexuelle. Plusieurs enquêtes le relèvent d'ailleurs, au même titre que plusieurs obstacles dont je viens de faire état : haute surveillance, résistance des clients, compétition avec les pairs⁴².

Les collègues s'amuse entre autres à manifester par la dérision leur scepticisme devant la compétence des femmes embauchées dans le cadre d'un PAÉ, malgré que le fait de détenir une compétence égale ou équivalente soit une condition importante d'embauche.

Malgré l'uniformité des épreuves de sélection et le maintien d'exigences aussi élevées pour les membres des groupes cible que pour les hommes, d'énormes préjugés subsistent au sujet de la compétence des femmes embauchées. Beaucoup de confusion subsiste encore entre les objectifs quantitatifs d'embauche à compétence égale de l'approche québécoise et canadienne, d'une part, et les *quotas* américains, d'autre part. Il est de première importance de dissiper cette confusion, parce qu'elle contribue à discréditer les personnes embauchées dans un tel contexte.

⁴²

Lire à ce sujet Garon (1993), p. 38; Berthelot et Coquatrix (1989), p. 27.

Les pratiques des DRH visitées semblent tout à fait conformes aux exigences d'équité et témoignent d'une bonne formation à la chose, mais les collègues des femmes embauchées ne le savent pas. Il y a définitivement un effort de diffusion de la politique et des pratiques d'embauche à réaliser à cet égard, car le sort des femmes embauchées en souffre beaucoup. Il est très important d'éliminer toutes les rumeurs de favoritisme à l'endroit des femmes lors de l'évaluation à l'embauche – comme en général, d'ailleurs. Les efforts de transparence doivent être soutenus et répétés. Même s'ils peuvent sembler fastidieux au début, ils sont nécessaires pour que la vie quotidienne des nouvelles recrues soit supportable, surtout au début, lorsqu'elles ne forment pas une « masse critique ».

Les salariés ne sont que mal informés quant à la mécanique des programmes d'accès à l'égalité (rôle de la compétence égale, calcul des objectifs quantitatifs d'embauche, justification des mesures de redressement et caractère temporaire) et quant à la politique contre le harcèlement de la direction, lorsqu'elle existe. Or, en cas de plainte de harcèlement, non seulement l'existence d'une politique est-elle le seul moyen de défense valable de l'employeur responsable du harcèlement de tous ses employés, mais encore cette politique doit-elle être bien connue.

Dans l'état actuel des choses, plusieurs femmes ont conclu qu'il est dérisoire d'essayer de lutter pour gagner la considération de certains – qui sont fermement convaincus que les femmes n'ont pas de place parmi eux. Devant ce qu'elles comprennent comme de la fermeture, plusieurs femmes d'expérience, après avoir tenté d'autres voies d'action, optent pour une stratégie d'épargne de leur énergie, même si cela signifie de laisser circuler une image peu flatteuse de leur compétence professionnelle et de renoncer, ici encore, à une valeur importante.

On les comprend d'autant mieux en écoutant les hommes nous dévoiler le piège qui se referme sur elles en ce qui concerne l'évaluation des femmes à leur arrivée (voir la section « Le corridor étroit »).

Les femmes ne l'interprètent pas a priori comme du harcèlement sexiste; c'est seulement avec le temps, avec l'accumulation des expériences qu'elles y arrivent.

Malgré la conscience aiguë dont font preuve les DRH visitées au sujet du harcèlement sexiste et sexuel, les instruments utilisés sont-ils suffisants? La mise au point d'une politique contre le harcèlement est plus problématique que la prise de connaissance du phénomène. Les femmes interrogées ne doutent pas un instant du caractère essentiel d'une telle politique, ne serait-ce qu'en vertu des enjeux que soulèvent la relation de pouvoir souvent en cause dans les phénomènes de harcèlement. Les hommes comme les femmes sont d'avis que la conservation de l'emploi est souvent en jeu dans les situations de harcèlement.

Aussi important aux yeux des femmes est sûrement le sentiment de sécurité qu'elles retirent de savoir que la politique existe et, comme on le voit dans toutes les organisations de l'enquête, la pression qu'elle exerce sur d'éventuels harceleurs du seul fait de son existence. Les hommes y sont d'autant plus favorables que la politique s'attaque à toutes les formes de harcèlement – sexuel, administratif et moral ou psychologique.

Il est peut-être plus difficile d'imaginer les effets néfastes de la discrimination subtile, quotidienne que des manifestations de la discrimination violente et brutale telles que le viol ou l'assaut ou de la discrimination clairement affichée comme le refus d'embaucher des femmes, le congédiement d'une femme à la première faute banale, etc. Mais deux chercheuses en psychologie se sont chargées de faire une démonstration rigoureuse des effets de cette discrimination quotidienne sur la santé mentale et physique des femmes⁴³. Non seulement ces effets sont-ils démontrés mais leur importance mérite qu'on s'y attarde. En effet, les femmes rapportent en général en plus grand nombre que les hommes divers symptômes psychologiques (dépression, anxiété) ou psychosomatiques mesurés au moyen de tests déjà validés⁴⁴. L'étude démontre que leur exposition aux événements sexistes quotidiens, non violents et pernicious est souvent le meilleur prédicteur de ces symptômes⁴⁵. Les résultats de cette étude sont écrasants; les événements sexistes ont plus de retentissement que d'autres facteurs génériques de stress, communs aux hommes et aux femmes⁴⁶.

L'étude nous apprend entre autres que la fréquence des événements sexistes quotidiens, qui prennent la forme d'humiliations en apparence « banales », comme : les blagues

⁴³ Landrine et Klonoff (1997). Les deux chercheuses ont conduit une vaste enquête quantitative sur un échantillon total de 1279 femmes qui ont rempli un questionnaire sous la forme d'échelle d'événements stressants qui ont comme particularité d'être des événements sexistes non violents (explication de ce choix, p. 17 et 20) : *Schedule of sexist events* (SSE). Les résultats obtenus pour cette échelle sont ensuite reliés à ceux obtenus à des tests de santé physique et psychologique reconnus. L'analyse emprunte le même modèle que les échelles d'événements stressants de Dohrenwend, Krasnoff, Askenasy et Dohrenwend, 1978, et Lazarus, DeLongis, Folkman et Gruen, 1985.

⁴⁴ Landrine et Klonoff (1997), chap. 3.

⁴⁵ Landrine et Klonoff (1997), p. 75.

⁴⁶ Landrine et Klonoff (1997), p. 74.

sexistes, les appellations sexistes, le harcèlement sexiste, les altercations au sujet d'un traitement ou d'une situation considéré sexiste et/ou blessante pour les femmes, le manque de respect, le fait de voir une personne s'en prendre à soi de façon répétitive plutôt qu'aux autres, etc., sont des événements qui, pris ensemble en tant que catégorie et lorsque subis au cours de la dernière année, expliquent mieux les symptômes physiques et psychologiques que la plupart des autres catégories d'événements sexistes : entre autres, les événements subis dans les relations plus éloignées et dans les relations de travail plus formelles⁴⁷. Les événements de la catégorie des humiliations sexistes au quotidien, entre autres celui qui consiste à dévaluer la compétence des femmes⁴⁸, peuvent suffire à elles seules à expliquer les symptômes, alors que ceux des autres catégories seront des facteurs contributifs qui ont un effet d'accélération en présence d'autres stressés⁴⁹.

L'une des solutions pour éliminer tous ces préjugés est de bien informer l'ensemble du personnel au sujet de ces politiques. La campagne de sensibilisation, d'information et de communication a-t-elle été faite et refaite à plusieurs reprises? A-t-elle été efficace et a-t-elle rejoint l'ensemble des membres de l'organisation? A-t-elle, surtout, envoyé un message clair quant aux intentions de l'employeur? À cet égard, il est impérieux pour la direction de s'attaquer à ces préjugés, de faire connaître le processus d'embauche privilégiée à compétence égale, au moyen d'un plan de communication qui s'adresse particulièrement à cette question.

Dans l'entreprise où la revendication d'intégrer des femmes est venue avant tout du syndicat, les collègues ont d'excellentes dispositions envers les compétences des femmes; ils seraient en effet mal venus, sans doute, de les dénigrer après avoir exigé leur intégration. Dans les autres entreprises syndiquées de l'enquête, les syndicats appuient l'initiative, mais davantage après coup, sans l'avoir instiguée. Sans que je puisse me prononcer sur le lien, les collègues dans ces entreprises sont moins bien disposés envers la compétence des femmes.

L'autocensure nécessaire

Dans l'état actuel des choses, plusieurs femmes ont conclu qu'il est dérisoire d'essayer de lutter pour gagner la considération de certains – qui sont fermement convaincus que les femmes n'ont pas de place parmi eux. Devant ce qu'elles comprennent comme de la fermeture, plusieurs femmes d'expérience, après avoir tenté d'autres voies d'action, optent pour une stratégie d'épargne de leur énergie, même si cela signifie de laisser circuler une image peu flatteuse de leur compétence professionnelle.

⁴⁷ Landrine et Klonoff (1997), p. 43 et 122-4. Ces événements expliquent en effet 36,3 % de la variance des symptômes.

⁴⁸ Landrine et Klonoff (1997), p. 3-18.

⁴⁹ Landrine et Klonoff (1997), p. 122-6.

Elles trouvent un certain confort psychologique à renoncer à défendre leur point de vue, devant plusieurs échecs. En soi, ressentir l'obligation d'une telle autocensure devant l'humiliation est une manifestation de contrainte dans le milieu.

L'autocensure provient de la certitude qu'ont les femmes qu'il y a deux poids, deux mesures. Réagir spontanément est exclu pour elles, car elles ne sont pas « chez elles », mais les hommes peuvent le faire. Cette censure est sûrement nécessaire à la survie des femmes, puisqu'elle est fréquente et que dans bien des cas, elle est celle de femmes qui se sont remarquablement bien intégrées dans leur milieu.

L'une d'elles travaille depuis douze ans pour son employeur et est très appréciée de ses pairs... tout en étant une militante en faveur de l'entrée des femmes dans les SNT. Ces femmes qui s'autocensurent prennent la parole dans d'autres milieux, elles sont donc aptes à le faire.

D'autre part, les femmes embauchées dans certaines entreprises de l'enquête rétorquent vertement à de telles attaques et le milieu le tolère très bien. De part et d'autre, on retrouve la même dichotomie qu'au chapitre des « mots d'ordre » : toutes ces entreprises ont par tradition une main-d'œuvre masculine, mais on a, d'une part, de grandes entreprises (ou grandes industries, dans le cas de la construction) à forte tradition syndicale, où la solidarité est très grande, les mots d'ordre très efficaces et où l'autocensure des femmes est nécessaire et, d'autre part, des PME dont les travailleurs ont un pouvoir de négociation moins grand et où la tolérance est plus grande.

La violence gratuite

Entre les membres des minorités ethniques et les autres travailleurs, 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 – mais pas exclusivement - autour des affichages de femmes nues et du harcèlement, sexuel ou sexiste. Cela peut aller de la blague légère à la toilette maculée d'excréments. Cela peut aussi atteindre un niveau de violence inquiétant, comme dans le cas d'une femme qui travaillait dans les puits d'homme, où il y a des câbles sous tension et où le danger est grand. Elle s'est fait enfermer dans un trou d'accès durant cinq heures; l'équipe était partie en la laissant là volontairement. Sans une bonne dose de sang-froid, elle aurait pu mourir.

CONCLUSION

Si les facteurs de réussite incombent principalement aux DRH, c'est entre autres parce qu'elles en ont la responsabilité en vertu de l'encadrement juridique en matière d'équité en emploi (voir notamment la section « L'engagement syndical dans la démarche »).

Cela n'enlève rien à leur performance; il en va ainsi, selon moi, parce que les entreprises qui s'y engagent le font de leur propre initiative, car à la différence de la *Loi sur l'équité salariale*, encore ici, la charte québécoise a prévu un encadrement non coercitif qui laisse les organisations libres d'implanter un programme, à moins d'être :

- un ministère ou un organisme du secteur public;
- soumise à l'obligation contractuelle;
- sous l'effet d'une recommandation de la CDP ou d'une ordonnance d'un tribunal.

L'approche volontaire a des inconvénients, notamment celui de limiter le nombre d'entreprises touchées par les PAÉ, mais elle présente au moins, pour les collectivités locales, cet avantage de ne toucher que des directions motivées à implanter le PAÉ.

De façon notoire, cependant, on constate que les facteurs de réussite touchent les premières étapes de la démarche d'implantation, celles que la CDP a bien documentées et pour laquelle à la fois information et formation sont diffusées et dispensées. Malgré certains points à améliorer à ces étapes, la plupart des obstacles surviennent après ces premières étapes, lorsque les femmes sont embauchées et qu'elles doivent survivre dans l'organisation.

De façon tout aussi notoire, on constate que si certains obstacles importants incombent aux collègues, peu de facteurs de réussite leur incombent en tant que collectivité, selon les entrevues que nous avons réalisées. Bien sûr, on trouvera souvent des témoignages concernant des individus qui ont soutenu des femmes pendant des périodes difficiles ou devant d'autres collègues hostiles. Les contremaîtres, entre autres, forment un groupe partagé. Certains sont favorables à l'embauche des femmes, d'autres ne le sont pas. Mais une grande proportion des obstacles incombe aux collègues, sous la forme d'une violence sourde.

Il importe toutefois de souligner qu'il s'agit ici des collectivités et non des individus. Or, comme groupe social, il faut remarquer que les hommes dans les SNT subissent en général l'intégration des femmes plutôt qu'ils ne la soutiennent. Il en va autrement des syndicats qui les représentent, comme on l'a vu.

Il importe ici de ne pas en déduire que l'ensemble des confrères de travail manifeste hostilité et fermeture à l'endroit des nouvelles recrues. Si beaucoup de problèmes proviennent des pairs, cela ne signifie pas pour autant que tous les pairs en causent. Au contraire, certains se réjouissent, sont solidaires et offrent leur appui. Mais l'individu qui manifeste hostilité ou fermeture n'est en général pas ouvertement réprouvé, au contraire, il peut compter sur le maintien de la solidarité du collectif. Il faut à la fois constater l'ampleur de la réaction des hommes, dans certains milieux, à l'introduction des femmes dans les

SNT, la comprendre et y répondre. Parce que le sabotage des programmes existe, coûte cher et menace la survie du mouvement général vers la mixité des emplois.

En milieu industriel tant que professionnel, il existe d'importantes zones de résistance chez les cadres intermédiaires, contremaîtres ou chefs d'équipe, qui doivent être prises au sérieux. Il m'apparaît important de proposer des sessions de formation destinées aux cadres intermédiaires impliqués directement dans l'application des directives en matière d'équité dans l'embauche et dans la gestion des ressources humaines, notamment dans les problèmes de harcèlement.

Dans la mesure où ils ont à intervenir en ces matières, il est très important qu'ils détiennent une préparation en conséquence. Si tel n'est pas le cas, il faut porter attention à ce que seules des personnes formées pour le faire soient appelées à intervenir dans ces situations.

Lorsque la direction décentralise l'application de la politique d'embauche, il serait aussi approprié d'associer cette démarche à une autre consistant à confier à chaque gestionnaire local une part de responsabilité, à son niveau, à l'endroit de l'atteinte des objectifs d'embauche. Cette responsabilité, il va sans dire, doit être sanctionnée par une mesure d'évaluation sérieuse.

Les femmes, on l'a vu à la rubrique des facteurs de réussite, ont fait et font toujours des efforts inouïs pour se fondre dans le groupe majoritaire de leurs collègues et pour ne pas avoir de traitement différencié. Cela ne va pas sans un prix à payer; les femmes manifestent beaucoup de bonne volonté à minimiser les différences entre les hommes et les femmes, au point de censurer les manifestations de problèmes qu'elles ont avec leurs collègues ou avec les contremaîtres, de s'autocensurer devant l'humiliation et de supporter des tracasseries qui leur rendent la vie difficile.

Bien des revendications en matière de transformation de certaines conditions de travail ne seront pas acheminées tant que les femmes se percevront comme en état de survie et tant, par conséquent, qu'elles seront faiblement représentées dans leurs milieux.

BIBLIOGRAPHIE

- Action Travail des femmes (ATF) (1999a) « Dossier Hydro-Québec. Victoire sur toute la ligne! », *Bulletin de liaison Action travail des femmes*, juin 1999, p. 1
- Action Travail des femmes (ATF) (1999b) « Cinq places réservées aux femmes dans les cours de formation professionnelle. Ce n'est pas trop demandé! », *Bulletin de liaison Action travail des femmes*, juin 1999, p. 3
- Action Travail des femmes (ATF) (1999c) « Blitz téléphonique », », *Bulletin de liaison Action*

- travail des femmes*, juin 1999, p. 3
- Action Travail des femmes (ATF) (1999d) « Application du programme d'obligation contractuelle, mythe ou réalité? », *Bulletin de liaison Action travail des femmes*, juin 1999, p. 4
- Bernier, Linda, Lukasz Granosik et Jean-François Pedneault (1997) *Les droits de la personne et les relations de travail*, Cowansville, Éd. Yvon Blais.
- Berthelot, Michèle et Nicole Coquatrix (1989) *Au-delà des mythes : les hauts et les bas des travailleuses non traditionnelles*, *Synthèse des résultats*, Coordination à la condition féminine, Ministère de l'Éducation du Québec (MÉQ), gouvernement du Québec
- Black, Bill (1990) « Seniority and Employment Equity », dans Marcia Braundy (dir.), *Survivre et s'épanouir, Les femmes dans les métiers et l'équité en matière d'emploi*, Actes de la conférence tenue à Naramata, BC, p. 163-174
- Blumrosen, Alfred W. (1975) « Quotas, common sense and Law in Labour Relations : Three Dimensions of Equal Opportunity », dans Walter S. Tarnopolsky (dir.), *Some Civil Liberties Issues of The Seventies*, Toronto, Osgoode Hall Law School, York University
- Carpentier - Roy, Marie-Claire (1995) *Corps et âme. Psychopathologie du travail infirmier* (rééd.) Montréal, Liber
- Carnevale, A. P., L. J. Gainer et J. Villet (1990) *Training in America*, San Francisco, Jossey-Bass
- Chicha, Marie-Thérèse et Nicole Lambert (1998) « Formation en entreprise et égalité professionnelle. Étude de cas dans une entreprise de services publics au Québec », dans Bourque, Reynald et Colette Bernier (dir.), *Regards croisés sur la formation professionnelle en Europe et au Québec*, dép. des relations industrielles de l'Université Laval, coll. Instruments de travail, no 29
- Chicha, Marie Thérèse (1996) *Les travailleuses dans les métiers non traditionnels*, Allocution prononcée dans le cadre du Colloque de Femmes regroupées en options non traditionnelles (FRONT) 10 X10 = 1000, tenu à Montréal en septembre 1996, site internet : front.qc.ca
- Chicha, Marie-Thérèse (1995) « La participation des travailleuses à la formation en entreprise et l'accès à l'égalité », *Relations industrielles*, vol. 50, no 1, p. 147-163
- Chicha-Pontbriand, Marie-Thérèse (1989) *Discrimination systémique – Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*, Cowansville, Éd. Yvon Blais
- CIAFT (1994) *Les programmes d'accès à l'égalité : un virage urgent à faire*, Montréal, Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail du Québec inc. (CIAFT).
- Cloutier (1996) *L'intégration des femmes dans un milieu de travail traditionnellement masculin. Le cas d'une organisation publique québécoise*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, École des sciences de la gestion

- Comité consultatif sur les PAÉ pour les femmes dans le secteur privé (1990) *Rapport final du Comité consultatif sur les PAÉ pour les femmes dans le secteur privé*, Québec, ministère de la Condition féminine, gouvernement du Québec, diffusion restreinte
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (1998) *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
- Commission des droits de la personne du Québec (1992) *Politique pour contrer le harcèlement racial en milieu de travail*, adoptée le 14 février par la résolution COM-367-7.2.1.
- Commission des droits de la personne du Québec (1988) *L'accès à l'égalité dans l'emploi. Guide d'élaboration d'un programme volontaire*, Québec, Direction des programmes d'accès à l'égalité, mise à jour 1991
- Conseil du statut de la femme du Québec (CSF) (1993) *L'équité en emploi pour les femmes*, Québec, gouvernement du Québec
- Dohrenwend, B. S., L. Krasnoff, A. R. Askenasy et B. P. Dohrenwend (1978) « Exemplification of a method for scaling life events : The PERI Life Events Scale », *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 19, p. 205-229
- Dulude, Louise (1995) *Seniority and Employment Equity for Women*, Kingston, Industrial relations centre (IRC) Press, Queens's University at Kingston
- Engel, Frema (1998) *Taming the beast. Getting violence out of the workplace*, Montréal, Ashwell Publ.
- Freedman, Marcia (1976) *Labor Markets : Segments and Shelters*, New York, Allenheld, Osmun & Co Publishers inc.
- FRONT (1997) *De solitaires à solidaires, cahiers 1 et 2*, Femmes regroupées en options non traditionnelles, octobre 1997
- FRONT (1996) Compte rendu du Colloque de Femmes regroupées en options non traditionnelles (FRONT) 10 X10 = 1000, tenu à Montréal en septembre 1996, site internet : front.qc.ca
- Garon, Anne (1993) *Le travail non traditionnel des femmes dans Lanaudière*, Regard en Elle inc.
- Granier, R., P. Barthelemy et A. Lapied (1992) *Activité féminine et formation continue*, Aix-en Provence, GRIFE, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille
- Hirigoyen, Marie-France (1998) *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros
- Holtmann, A. G. et T. L. Idson (1991) « Employer size and on-the-job training decisions », *Southern Economic Journal*, vol. 59, no 2, p. 339-355
- Itzin, Catherine (1995) « Crafting strategies to create women-friendly work », dans Itzin (dir.) *Gender, Culture and Organizational Change. Putting Theory into Practice*, London, Routledge, chapitre 8, p. 127-151

- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books
- Kelley, M. R. (1982) « Discrimination in seniority systems: A case study », *Industrial and Labor Relations Review*, no 36, p. 40-55
- Lachance, André (1996) « Violence au travail. Le temps des solutions », *Prévention au travail*, vol. 9, no 5, p. 7-14
- Landrine, Hope et Elisabeth A. Klonoff (1997) *Discrimination Against Women : Prevalence, Consequences, Remedies*, Thousand Oaks, Sage
- Larocque, Marie-Josée (1997) « Les projets scolaires des femmes à l'éducation des adultes : contraintes et stratégies », dans Roberta Mura, *Femmes, éducation et transformations sociales*, Montréal, Éd. du Remue-ménage, p. 195-224
- Lazarus, R. S., A. DeLongis, S. Folkman et R. Gruen (1985) « Stress and adaptational outcomes: The problem of confounded measures », *American Psychologist*, vol. 40, p. 770-779
- Legault, Marie-Josée (2001a) « Violence sexuée et indemnisation par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (PISTES), accepté pour publication
- Legault, Marie-Josée (2001b) « La difficile intégration des femmes dans les emplois de production : réflexions et actions », Actes du colloque international *ZOOM sur les femmes et les métiers non traditionnels*, tenu à Montréal du 11 au 17 novembre 1999, sous les auspices du ministère de l'Éducation du Québec, accepté pour publication
- Legault, Marie-Josée (1999) « Quelques enseignements issus des premiers programmes volontaires d'accès à l'égalité, 10 ans après », *Recherches féministes*, vol. 12, no 2, p. 109-138
- Legault, Marie-Josée (dir.) en collaboration avec Jeannine McNeil, (1998) *Équité en emploi-Équité salariale*, Télé-université, Université du Québec, 356 pages
- Gaudet, Jeanne d'Arc et Marie-Josée Legault (1998) « Modèles d'équité pour l'intégration des filles et des femmes dans les domaines non traditionnels d'études et de travail », Actes du 5e congrès des sciences de l'éducation de langue française (AFDEC), *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 31, no 1-2, p. 309-336
- Legault, Marie-Josée (1997) « Les femmes ont-elles leur juste place sur le marché du travail? », Actes du colloque *De l'exclusion à l'intégration scolaire, socioprofessionnelle, économique*, *Revue de carriéologie*, vol. 6, nos 3-4, p. 187-214
- Lortie-Lussier, Monique et Natalie Rinfret (2002) « The Proportion of Women Managers : Where is the Critical Mass? », *Journal of Applied Social Psychology*, *sous presse
- Maruani, M. (1985) *Mais qui a peur du travail des femmes?*, Paris, Syros
- Rinfret, Natalie et Monique Lortie-Lussier (1996) Comparaison de l'impact de la force numérique des femmes cadres en milieu naturel et en milieu étudiant. Une question de validité écologique », *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 28, no 4, p. 262-270

- Swinton, Katherine (1985) « Restraints on government efforts to promote equality in employment : Labour relations and constitutional considerations », dans Abella, Rosalie Silberman, *Research studies of the Commission on Equality in Employment*, Ottawa, ministère des Approvisionnements
- Thobani, Munira (1995) « Working for Equality in the London Borough of Hounslow », dans Itzin (dir.) *Gender, Culture and Organizational Change. Putting Theory into Practice*, London, Routledge, chapitre 9, p. 152-170
- Tremblay, Diane-Gabrielle (1992) « La formation dans les entreprises. Réalités et défis », *Possibles*, vol. 16, no 4, p. 101-116
- Veum, J. R. (1993) « Training among young adults: Who, What kind, and for how long? », *Monthly Labor Review*, vol 116, no 8, p. 27-32
- Yount, K. R. (1991) « Ladies, flirts and tomboys: Strategies for managing sexual harassment in an underground coal mine », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 19, p. 396-422

APPENDICE. NOTIONS PRÉALABLES

Rappelons que le gouvernement québécois n'a jamais obligé tous les employeurs à embaucher des femmes. Seul le gouvernement canadien l'exige, depuis 1985, pour les entreprises qui embauchent 100 salariés et plus, par le truchement de la *Loi concernant l'équité en matière d'emploi* (LC (1995) c. 44.) Cette loi ne s'applique qu'aux entreprises de compétence canadienne selon la Constitution canadienne. Par ailleurs, les deux paliers de gouvernement l'exigent pour les entreprises qui sollicitent de sa part des contrats ou des subventions, par le truchement de « l'obligation contractuelle ». Mais en général, le gouvernement québécois a opté pour l'approche volontaire en ce qui a trait à l'ensemble des employeurs. Cependant, le gouvernement du Québec a en effet subventionné une vingtaine d'entreprises pour faire l'expérience de l'approche québécoise en matière de PAÉ, au moment de la mise en vigueur de la partie III de la *Charte des droits et des libertés de la personne* (LRQ, 1977, c. C-12) qui les autorisait; le *Comité consultatif sur les PAÉ pour les femmes dans le secteur privé* supervisait cette expérience pilote (Comité consultatif sur les PAÉ pour les femmes dans le secteur privé, 1990).

Les programmes d'accès à l'égalité peuvent s'appliquer à quatre groupes cible : les femmes, les membres des communautés culturelles, les personnes handicapées et les autochtones. Leurs objectifs sont essentiellement d'augmenter la représentation des membres des groupes cibles et de briser la ségrégation sexuelle des emplois en leur ouvrant l'accès à tous les types d'emplois. En résumé, l'encadrement juridique de l'embauche privilégiée de membres des groupes cible au sens des chartes (dans le cas présent, les femmes) fonctionne comme suit : la direction d'une entreprise volontaire doit se fixer des objectifs quantitatifs de représentation féminine dont le niveau est plafonné. Pour atteindre ces objectifs, l'employeur peut exercer des pratiques d'embauche ou de sélection privilégiée. Il ne peut cependant le faire en toute impunité que jusqu'à l'atteinte de ses objectifs quantitatifs, soit jusqu'à ce qu'il ait atteint dans son entreprise et dans un emploi donné le niveau statistique de représentation des femmes tel qu'approuvé par la CDP.

En effet, les avantages peuvent donner lieu, s'ils ne respectent pas la démarche de la CDP, à des poursuites pour « discrimination à rebours ». La CDP a encadré l'établissement des objectifs quantitatifs et l'attribution des avantages de façon à établir un seuil au-delà duquel les avantages ne sont plus légitimes et peuvent donner lieu à des plaintes de la part de membres des groupes non avantagés. La CDP a établi que le seuil des objectifs quantitatifs admissible dans une entreprise donnée devait correspondre au niveau de représentation des membres des groupes cible qu'il faut atteindre pour réparer les effets préjudiciables de la discrimination systémique dont ce groupe est victime dans cette entreprise particulière.

Il faut donc établir un critère de discrimination systémique; on désigne ce critère comme la « sous-utilisation » des membres des groupes cibles. Précisons que ce critère ne conduit pas à un verdict de culpabilité en vertu de la charte québécoise. Il s'agit d'un seuil en deçà duquel on peut mettre en place des critères préférentiels pour la sélection du personnel, sans être accusé de discrimination en vertu de la charte.

Il y a sous-utilisation des membres des groupes cibles lorsque leur proportion dans un emploi est inférieure à leur taux de disponibilité sur le marché du travail. On détermine la sous-utilisation en suivant les deux étapes qui suivent. On établit d'abord la disponibilité des membres des groupes cible sur le marché du travail pertinent, c'est-à-dire le pourcentage des personnes d'un groupe cible qui ont la compétence nécessaire pour occuper chaque emploi offert par l'organisation, ou encore l'aptitude à l'acquérir (celles qui l'exercent, celles qui sont en chômage et à la recherche d'un tel emploi et celles qui ont reçu la formation pour l'exercer). C'est à ce pourcentage qu'on comparera ensuite l'effectif du même groupe dans l'organisation, pour chacun des emplois. La différence entre la représentation d'un groupe pour un emploi X sur le marché et celle de ce groupe pour le même emploi chez l'employeur Y détermine la sous-utilisation et, de fait, le seuil « protégé » des objectifs quantitatifs.

Lorsque ce seuil est établi, l'employeur peut pratiquer l'embauche ou la promotion privilégiée des membres des groupes cible lorsqu'ils détiennent une compétence égale aux autres candidats, jusqu'à l'atteinte de ces objectifs. Sinon, la moindre compétence des candidats embauchés de façon privilégiée nuit à leur intégration et à celle de tout leur groupe, comme l'a démontré l'expérience américaine. On se souviendra que les politiques d'équité américaines fixaient au début de leur implantation des cibles numériques « aveugles » au sens où les entreprises doivent embaucher un nombre donné de membres des groupes cible, sans égard à leur compétence. Cela n'exclut pas qu'elles soient compétentes, bien sûr; mais... L'employeur n'est pas tenu de s'imposer un préjudice en embauchant des personnes qui appartiennent au groupe cible, mais qui ne détiennent pas les compétences requises pour occuper les emplois.

Les objectifs numériques ne sont pas des *quotas* d'embauche, en ce sens qu'ils ne reposent pas sur l'embauche obligatoire et automatique de personnes du seul fait qu'elles appartiennent au groupe désigné. Au contraire, ils sont assujettis au critère de compétences requises par l'emploi en plus de reposer avant tout sur un diagnostic précis de la situation à corriger⁵⁰. Nul employeur n'est tenu d'embaucher des membres des groupes cibles qui ne détiennent pas la compétence nécessaire, car l'encadrement de la démarche par la CDP est souple, peut-être même trop (CIAFT, 1994). Si les avantages dus à l'embauche privilégiée que l'on accorde aux femmes sont mal perçus par les autres employés c'est,

⁵⁰

Legault (1998), p. 155.

souvent, parce qu'ils sont mal informés sur leur raison d'être.

Le fonctionnement de l'implantation de tels objectifs selon l'approche de la CDP est très mal connu dans la population et les travailleurs font partie de cette population... Beaucoup de confusion subsiste encore entre les objectifs quantitatifs d'embauche à compétence égale de l'approche québécoise et canadienne, d'une part, et les *quotas* américains, d'autre part.

Tôt ou tard, une telle perception discrédite dangereusement un programme d'équité ou des mesures de redressement (comme en sont les objectifs quantitatifs) et, à long terme, la représentation des femmes. Pourtant, la mise en évidence de la discrimination systémique mène à conclure qu'il est nécessaire d'embaucher de façon privilégiée des membres des groupes cible - à compétence égale - jusqu'à l'atteinte d'objectifs quantitatifs fixés selon l'analyse de disponibilité, afin d'éliminer l'effet de ce type de discrimination.

En outre, la mise en place des objectifs quantitatifs est recommandée par les deux paliers de gouvernement canadien et québécois à la suite d'un jugement de la Cour suprême du Canada qui a conclu que l'embauche privilégiée était la seule façon de contrer les effets de la discrimination systémique à l'œuvre dans les procédures courantes de gestion des ressources humaines et, par conséquent, dans l'application des mesures volontaires, moins coercitives, d'égalité des chances⁵¹.

L'employeur doit aussi analyser ses pratiques d'emploi de façon à éliminer toute trace de discrimination systémique, afin d'engager un changement à long terme des pratiques. La discrimination systémique est la notion fondamentale de tout l'édifice juridique québécois en matière d'équité; elle repose sur l'élimination de l'intention de discriminer dans le processus d'évaluation d'une situation de discrimination par la commission ou par le tribunal, au profit de la notion d'effet préjudiciable pour l'un des membres des groupes cible. La discrimination systémique n'est ni explicite, ni volontaire, ni même consciente ou intentionnelle, mais relève le plus souvent d'un système de gestion fondé sur un certain nombre de présupposés, le plus souvent implicites, quant aux divers groupes et comprenant un ensemble de pratiques et de coutumes qui perpétuent une situation d'inégalité à l'égard des membres des groupes cible. Aucune culpabilité ne résulte du fait que le tribunal conclut à son existence, seulement l'obligation d'éliminer les effets préjudiciables au moyen de la mise en place d'un programme d'accès à l'égalité, notamment.

⁵¹ *Affaire Action travail des femmes (ATF) c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN)* [1987] 1 RCS 1114.