

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**GÉRER LE POUVOIR AU FÉMININ :
ÉTUDE RÉFLEXIVE D'UNE COORDONNATRICE
D'UNE MAISON D'HÉBERGEMENT**

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

comme exigence partielle

du programme de

Maîtrise en Étude des pratiques psychosociales

PAR

LOUISE CASTONGUAY

Août 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Dans le cadre de la maîtrise, lors de l'atelier de praxéologie, j'avais choisi comme objet symbolique une image où se dessinait un chemin s'étendant au-delà des montagnes. Cette photo est tout à fait significative de mon processus de recherche et je suivrai ce chemin au fur et à mesure qu'il se tracera.

Mais tout d'abord, voici quelques remerciements auxquels je tiens tout particulièrement:

À Jean-Marc Pilon, mon directeur de recherche, dont les mots, « c'est normal », dans les périodes de latence sont venus tellement me rassurer. Un merci spécial à sa disponibilité, son respect, sa délicatesse et surtout sa confiance.

À mes professeurs qui m'ont apporté chacun et chacune une vision différente et complémentaire et ainsi, par leurs yeux, j'ai pu me voir autrement. Je continue sur cette voie, merci.

À mon groupe d'étudiantes et étudiants en cheminement : questionnements, explosions d'émotions, effet miroir... Les incompréhensions du début ont fait place à une plus grande ouverture, un respect, des complicités enfin, une communauté où chacun a trouvé sa place et où j'ai pu trouver ma *zone de confort*. Et ce n'est pas rien!!!

À mes collègues de l'équipe de travail et du conseil d'administration, qui m'ont accompagnée dans l'exercice des focus-groupes. Merci pour y avoir répondu avec enthousiasme et franchise. C'est intéressant de *s'introspecter* ... quelques fois et de le partager. Ce merci vise aussi mes anciennes collègues de travail, vos témoignages ont été nourrissants.

À celles qui m'ont écoutée, lue et supportée: Raymonde, Claire, Nikole, Suzanne, Lorraine, Nicole, Denise, Monic.

Enfin, un grand merci à Paule pour sa grande patience à tout remettre en ordre!

Merci!

RÉSUMÉ

La présente recherche questionne le pouvoir dans le monde de l'organisation au féminin, reposant particulièrement sur la philosophie féministe dont les principales valeurs sont le respect, l'égalité, le partage de pouvoir et la solidarité. À la base, certaines questions ont retenu mon attention: comment se vit la gestion du pouvoir dans une maison d'hébergement gérée exclusivement par des femmes? Comment se prennent les décisions? Le pouvoir est-il relatif à la personne ou au rôle qu'elle occupe?

La reconnaissance de la problématique de la violence conjugale durant les années 80 a contribué à l'émergence de différentes ressources dont les maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence. En ce sens, une intervention reposant sur la philosophie féministe sert de référence à l'intervention auprès des victimes de violence conjugale. Également, dans un souci de transformation sociale et d'équité à l'intérieur même de leurs organisations, les maisons d'hébergement appliquent une gestion différente. Pour ce faire, elles ont développé différents modèles de gestion dont la collective et la cogestion. Mais en pratique, comment cela se vit-il?

C'est afin de comprendre concrètement comment se fait le passage de la théorie à la pratique que j'ai choisi d'analyser mon expérience en tant que coordonnatrice de l'une de ces maisons d'hébergement: L'Autre-Toit du KRTB. Celle-ci a retenu le modèle de cogestion qui réunit : équipe de travail, conseil d'administration et coordonnatrice. C'est en lien avec ce modèle que sont regardés divers événements vécus à l'intérieur de la maison.

Cette démarche de recherche se déroule selon la recherche heuristique, qui pose la recherche comme un processus où la chercheuse s'inscrit comme objet mais aussi comme sujet de sa recherche. La recherche ontogénique et la praxéologie viennent compléter cette partie en ajoutant un critère d'efficacité dans l'action ainsi que divers outils qui m'ont permis de dégager mon propre modèle d'action. Également, des entrevues semi-structurées réalisées auprès de différents groupes: conseil d'administration, équipe de travail et ex-travailleuses amènent un regard extérieur tant sur l'organisation de la maison, les valeurs, le pouvoir que sur mon rôle de coordonnatrice. Certaines prémisses au partage du pouvoir, dont la communication et l'ouverture au changement, sont également relevées pour qui désire s'aventurer dans une voie analogue.

Finalement, une telle démarche laisse des traces qui viennent transformer toute pratique. Une meilleure connaissance de soi, une plus grande facilité à prendre du recul, l'importance de la mise en place d'un processus n'en sont, pour moi, que quelques-unes.

MOTS CLÉS: maison d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale, gestion féministe, recherche heuristique, praxéologie, rôle de coordonnatrice, pouvoir.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
RÉSUMÉ.....	iv
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE DE LA VIOLENCE CONJUGALE AU QUÉBEC.....	4
1.1. Les maisons d'hébergement.....	8
1.1.1. Le Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition du Québec.....	8
1.1.2. Que sont les maisons d'hébergement?.....	9
1.1.3. La philosophie féministe des maisons d'hébergement.....	10
1.1.4. La gestion féministe.....	13
1.2. La maison d'hébergement, L'Autre-Toit du KRTB.....	17
1.2.1. Son histoire.....	18
1.2.2. La mission et la philosophie.....	19
1.2.3. Les services et les activités offertes.....	22
1.2.4. La gestion organisationnelle.....	25
1.2.5. La structure de l'organisation.....	26
1.2.6. La prise de décision.....	29
1.3. Moi comme coordonnatrice.....	32
1.3.1. Partager le pouvoir, comment cela s'applique-t-il?.....	37
1.3.2. Qu'est-ce que le pouvoir?.....	38
1.3.3. Le partage du pouvoir.....	42
1.3.4. Le climat de travail.....	45
1.3.5. Théorie professée vs théorie pratiquée.....	48

CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE	53
2.1. La recherche heuristique.....	55
2.2. La recherche ontogénique.....	57
2.3. La praxéologie	60
2.4. Collecte des données.....	63
2.4.1. Auto-observation.....	65
2.4.2. Regard des autres	65
2.5. Processus d'analyse	70
CHAPITRE III	
ANALYSE DES DONNÉES.....	79
3.1. La gestion « physique ».....	83
3.1.1. La gestion matérielle et budgétaire	83
3.1.2. Organisation/planification/structure	87
3.2. La gestion du personnel.....	90
3.2.1. L'embauche.....	90
3.2.2. La supervision du personnel	97
3.3. L'intervention directe auprès des femmes hébergées.....	110
3.4. Entre devoir et pouvoir	114
3.5. D'autres aspects du pouvoir.....	127
3.5.1. Le pouvoir : négatif ou positif?.....	127
3.5.2. S'approprier son pouvoir vs le donner aux autres	139
3.5.3. Pouvoir vs responsabilisation	142
3.5.4. Contrôle vs mesures de contrôle.....	145
3.6. Quelques prémisses au partage du pouvoir	148
3.6.1. Communication et partage de l'information	149
3.6.2. Consultation et délibération	149
3.6.3. Respect et écoute.....	150
3.6.4. Responsabilisation de chacune	151
3.6.5. Pouvoir d'influence : croire que ton avis pourra amener un changement	151
3.6.6. Ouverture au changement	152
3.6.7. Pouvoir et abus de pouvoir	152
3.6.8. Égalité et équité.....	152

3.7. Quelques éléments facilitateurs à la cogestion	153
3.7.1. L'humour	153
3.7.2. La créativité	154
3.7.3. L'engagement et l'implication de chacune	155
3.8. En résumé	155
3.9 Constats et impacts sur ma pratique	159
3.9.1. Un lien entre le modèle II d'Argyris et Schön et le modèle de cogestion reposant sur les valeurs féministes: respect, égalité, solidarité, humanisation, partage du pouvoir	160
3.9.2. Vaciller entre les modèles I et II , structures de pression et de coopération .	162
3.9.3. L'importance de certaines valeurs que je porte	163
3.9.4. Modèle hiérarchique vs modèle féministe de cogestion	163
3.9.5. Style de gestion hommes ou femmes	164
3.9.6. La fragilité d'une équipe de travail et le fait que rien ne soit totalement acquis	166
3.9.7. L'importance de travailler à la structuration de l'ensemble de l'organisation et de s'entendre sur les rôles et responsabilités de chacune ...	167
3.9.8. Appliquer les notions de plaisir, d'humour et de créativité	169
3.10. Plus personnellement.....	170
3.10.1. Ma vision du pouvoir: pouvoir sur les situations et non sur les personnes ...	170
3.10.2. Ma relation au devoir.....	170
3.10.3. Savoir prendre des risques	171
3.10.4. La prise de conscience de l'importance de la mise en place d'un processus	172
3.10.5. Augmentation de la conscience de soi.....	172
CONCLUSION.....	176
BIBLIOGRAPHIE.....	180
ANNEXE I : Carte géographique de la région du KRTB.....	185
ANNEXE II: Formulaire de consentement pour la participation à la recherche	187
ANNEXE III: Présentation préliminaire de mon projet de recherche	191
ANNEXE IV: Présentation de ma recherche.....	195
ANNEXE V: Canevas d'entrevue	199

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

Tableau I:	Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de l'équipe de travail.....	30
Tableau II:	Organisation de ma recherche.....	64
Tableau III:	Mon processus de prise de décision.....	106
Figure 1:	Prémises au partage du pouvoir.....	158

INTRODUCTION

Le présent document tente d'abord d'explorer le monde de l'organisation au féminin, en particulier la gestion d'une maison d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale et leurs enfants. Cette exploration devra mener la lectrice¹ vers une compréhension de l'exercice du pouvoir dans ce type d'organisation. Technique, me direz-vous? Oui, mais pour pallier à cette rigidité, c'est sous l'angle de mon expérience personnelle à titre de coordonnatrice de l'une de ces maisons, L'Autre-Toit du KRTB, que vous seront livrés les expériences, les émotions et le vécu relatif à la pratique quotidienne de ce rôle.

Les maisons d'hébergement constituent des groupes de travail qui s'appuient sur des valeurs qui leur sont spécifiques compte tenu de leur réalité particulière. Ces valeurs orientent tant la gestion que l'intervention directe auprès des femmes et des enfants victimes de violence conjugale. Ainsi, l'attention sera portée sur la gestion découlant directement de la philosophie féministe.

Vous y découvrirez comment, au fil des heures et des jours, je m'emploie à appliquer concrètement et souvent intuitivement ce que j'ai appris (ou non) dans différentes situations.

¹ La forme féminine est utilisée dans ce document sans discrimination aucune.

Parallèlement, assumer mon rôle de coordonnatrice veut aussi dire exercer un pouvoir dans mon organisation. Mais exercer un pouvoir dans une organisation gérée par des femmes selon des valeurs féministes, en quoi est-ce différent?

C'est à partir de cette réflexion que je me suis posé la question suivante qui orientera plus spécifiquement ma démarche:

Comment j'aborde la question du pouvoir dans la gestion de mon organisation en tenant compte des valeurs véhiculées par les femmes, plus particulièrement selon la philosophie féministe?

Pour tenter de répondre à cette question, un objectif principal a retenu mon attention:

Observer dans ma pratique de coordonnatrice, mes propres mécanismes de fonctionnement dans des situations où je dois exercer du pouvoir.

Mais avant d'entreprendre ce chemin et afin d'avoir une vue d'ensemble, quelques étapes me paraissent essentielles. Tout d'abord, un détour vers la problématique de la violence conjugale au Québec et l'émergence des maisons d'hébergement. Puis, nous visiterons la maison L'Autre-Toit du KRTB où une attention particulière sera portée autant à sa structuration qu'à ma pratique de coordonnatrice.

Cette première partie sera suivie par la présentation des différentes approches méthodologiques sur lesquelles je me suis basée pour répondre à ma question de départ. Je vous expliquerai de quelle façon j'ai collecté mes données d'abord pour observer ma pratique puis quel chemin j'ai emprunté pour questionner mes collègues de travail. La présentation de mon processus d'analyse complétera cette partie.

Enfin, le troisième chapitre vous exposera l'ensemble de l'analyse des données, les constatations et les impacts soulevés. Vous pourrez donc suivre, au fil des jours, les questionnements, les réflexions que j'ai portées sur ma pratique. Vous verrez aussi comment mes collègues de travail voient le pouvoir, ou ses différentes facettes, au cœur même de l'organisation et comment elles le vivent. Cette partie fera également appel à l'opinion de différents auteurs sur le sujet.

En dernier lieu, je vous partagerai la question ultime, qu'est-ce qu'il me reste de tout ce processus de recherche? Quels en sont les impacts? Quels constats sur ma pratique en ressortent? C'est ce qui sera présenté dans la toute dernière section de ce document.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE LA VIOLENCE CONJUGALE AU QUÉBEC

C'est au cours des années 70 que, pour la première fois, fut reconnue au Québec la problématique de la violence conjugale. Dans son livre *Agir contre la violence*, Ginette Larouche (1987) explique qu'à cette époque le ministère des Affaires sociales ne reconnaissait pas cette problématique et les intervenantes étaient formées pour travailler seulement auprès des enfants victimes de violence familiale. Alors praticienne, madame Larouche, se questionnait sur la manière de répondre aux femmes victimes de violence conjugale qui réclamaient son aide. Elle était devant un dilemme, répondre aux besoins concrets de ces femmes alors qu'il n'existait pas de modèle d'intervention ou suivre les directives du Ministère qui ne reconnaissait aucunement cette problématique. Elle choisit de répondre à leurs besoins spécifiques.

Pour travailler adéquatement auprès de ces femmes, madame Larouche a dû bâtir une nouvelle façon d'intervenir et ainsi pallier au manque d'expertise dans ce domaine. Pour ce faire, le travail-terrain basé sur l'intervention féministe (Corbeil, 1983; Dubois, 1991; Bilobeu, 1990; Lacombe, 1990) a été le plus prometteur: les écouter, les croire, faire respecter leurs droits, départager les rôles de mère, d'épouse et de femme, bref favoriser la reprise du pouvoir des femmes sur leur vie. Ce modèle d'intervention fut diffusé par des

formations ou des colloques et adopté par la grande majorité des ressources d'aide pour femmes, entre autres, les maisons d'hébergement et les centres de femmes.

Dans une vision féministe, répondre aux besoins des femmes violentées veut également dire travailler aux causes sociales de la violence conjugale, en particulier la remise en question des valeurs patriarcales entraînant des inégalités entre les hommes et les femmes et des rapports sociaux de pouvoir. Madame Larouche l'explique ainsi:

Vouloir se mettre au service d'une clientèle qui, par ses caractéristiques et son existence même, dénonce l'équilibre social établi, n'est évidemment pas une action très populaire. Toute action, dans ce domaine, s'oppose au système qui est en place, puisqu'elle implique une dénonciation des valeurs dominantes, valeurs qui sous-tendent les politiques d'intervention et maintiennent les femmes dans leur rôle de mères et de victimes. (Larouche, 1987, p.10)

Puisque la problématique de la violence conjugale est, au cours de ces années, « sortie de la maison pour être reconnue comme un problème social », les différentes ressources institutionnelles et communautaires ont été invitées à revoir leurs façons d'intervenir, à se concerter et à travailler en partenariat. Apporter une aide individuelle mais également viser des changements d'ordre social, voilà le défi!

Les pressions exercées principalement par les groupes de femmes amenèrent des changements significatifs dans l'approche aux victimes, notamment au ministère de la Justice. C'est en effet en 1986 que le ministre de l'époque, M. Herbert Marx, décida d'appliquer certains articles du code criminel aux causes de violence conjugale. Ce changement de cap faisait suite à une première politique, la « Politique d'aide aux femmes violentées » (Gouvernement du Québec, 1985) qui: « apportait une lueur d'espoir pour les

femmes et dénotait une ferme volonté politique d'améliorer le "traitement" judiciaire de la violence conjugale et de la reconnaître comme un crime à part entière ». (Lacombe, 1990, p.126) Le discours changea: battre sa femme n'était plus une simple chicane de famille dont personne ne parlait mais un acte criminel au même titre que battre son voisin.

Le travail de concertation et de sensibilisation auprès de la population et des institutions s'est poursuivi au cours des années. Mais un tel changement de mentalité ne se fait pas en quelques années, il faut plusieurs décennies et encore. Certaines résistances demeurent longtemps.

Depuis 1985, divers ministères ont adopté des politiques d'aide pour les femmes violentées et c'est en 1995 que la Politique d'intervention en matière de violence conjugale: *Prévenir, Dépister et Contrer la violence conjugale* du Gouvernement du Québec fut adoptée par quatre ministères: Santé et services sociaux, Justice, Sécurité publique et Éducation, et deux secrétariats: le Secrétariat à la condition féminine et le Secrétariat à la famille.

Neuf principes directeurs furent choisis pour orienter leurs interventions-terrain:

1. La société doit refuser toute forme de violence et la dénoncer.
2. La société doit promouvoir le respect des personnes et de leurs différences.
3. L'élimination de la violence conjugale repose d'abord sur des rapports d'égalité entre les sexes.
4. La violence conjugale est criminelle.
5. La violence conjugale est un moyen choisi pour dominer une autre personne et affirmer son pouvoir sur elle.
6. La sécurité et la protection des femmes victimes et des enfants ont priorité en matière d'intervention.
7. Toute intervention auprès des victimes doit être basée sur le respect de leur autonomie et reposer sur leur capacité à reprendre le contrôle de leur vie.

femmes et dénotait une ferme volonté politique d'améliorer le "traitement" judiciaire de la violence conjugale et de la reconnaître comme un crime à part entière ». (Lacombe, 1990, p.126) Le discours changea: battre sa femme n'était plus une simple chicane de famille dont personne ne parlait mais un acte criminel au même titre que battre son voisin.

Le travail de concertation et de sensibilisation auprès de la population et des institutions s'est poursuivi au cours des années. Mais un tel changement de mentalité ne se fait pas en quelques années, il faut plusieurs décennies et encore. Certaines résistances demeurent longtemps.

Depuis 1985, divers ministères ont adopté des politiques d'aide pour les femmes violentées et c'est en 1995 que la Politique d'intervention en matière de violence conjugale: *Prévenir, Dépister et Contrer la violence conjugale* du Gouvernement du Québec fut adoptée par quatre ministères: Santé et services sociaux, Justice, Sécurité publique et Éducation, et deux secrétariats: le Secrétariat à la condition féminine et le Secrétariat à la famille.

Neuf principes directeurs furent choisis pour orienter leurs interventions-terrain:

1. La société doit refuser toute forme de violence et la dénoncer.
2. La société doit promouvoir le respect des personnes et de leurs différences.
3. L'élimination de la violence conjugale repose d'abord sur des rapports d'égalité entre les sexes.
4. La violence conjugale est criminelle.
5. La violence conjugale est un moyen choisi pour dominer une autre personne et affirmer son pouvoir sur elle.
6. La sécurité et la protection des femmes victimes et des enfants ont priorité en matière d'intervention.
7. Toute intervention auprès des victimes doit être basée sur le respect de leur autonomie et reposer sur leur capacité à reprendre le contrôle de leur vie.

8. Toute intervention doit tenir compte des effets de la violence conjugale sur les enfants et viser à les atténuer.
9. Les agresseurs sont responsables de leurs comportements violents; l'intervention doit viser à leur faire reconnaître leur responsabilité face à leur violence et à l'assumer. (Gouvernement du Québec, 1995, p. 18)

Ces ministères et secrétariats ont alors été invités à travailler de concert à l'élimination de la violence conjugale sous toutes ses formes et certains résultats sont déjà révélateurs.

Par exemple, le ministère de la Sécurité publique fait la tenue de statistiques annuelles sur l'évolution des actes criminels posés dans un cadre conjugal (ce qui n'existait pas auparavant) et explique l'évolution de ceux-ci comme suit:

La hausse de la victimisation conjugale de 1997 à 2001 peut être une conséquence des actions entreprises dans le cadre de la politique gouvernementale en matière de violence conjugale de 1995 pour prévenir, dépister et contrer cette violence. Notamment, les campagnes de sensibilisation contre la violence conjugale lancées dans la foulée de cette politique peuvent avoir amené la population à moins tolérer ce type de violence. La mise en oeuvre, avec les organisations policières, de mesures concrètes pour assurer la protection et la sécurité des victimes et de leurs proches peut aussi avoir incité les victimes à recourir davantage aux services policiers. (Sécurité publique, 2001, p.3)

Selon les données du ministère de la Sécurité publique, en 2001, plus d'une victime de crimes contre la personne sur cinq l'a été dans un contexte conjugal. De ce nombre, la très grande majorité des victimes, soit 85%, étaient des femmes. Une hausse moyenne annuelle de 5% des cas signalés est observée depuis 1997. Cette hausse est attribuée, entre autres, à de meilleurs services aux victimes, à la formation des policiers et des procureurs de la couronne ainsi qu'à la réduction de la tolérance à l'endroit de la violence conjugale.

Il est donc intéressant de constater que des changements significatifs peuvent être observés en dépit du court laps de temps consacré à cette problématique.

1.1. Les maisons d'hébergement

Reconnaître une problématique sociale d'une telle envergure requiert inévitablement l'implantation des services qui y sont associés. C'est en 1975 que naît la première maison d'aide et d'hébergement pour femmes violentées. Les besoins sont grands et le développement de ces ressources se fait rapidement. On compte aujourd'hui environ 80 maisons réparties en deux regroupements provinciaux: le Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence et la Fédération des ressources d'hébergement pour femmes violentées et en difficultés du Québec. Je ne m'attarderai ici qu'au Regroupement provincial puisque notre ressource, L'Autre-Toit du KRTB, en fait partie.

1.1.1. Le Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition du Québec

Le Regroupement provincial compte environ 50 maisons au Québec:

Cet organisme autonome à but non lucratif a vu le jour en février 1979 et vise la prise de conscience collective de la problématique des femmes victimes de violence conjugale. Le Regroupement provincial se définit comme un groupe de pression, d'échange et de services: information, prévention, formation, sensibilisation, éducation du milieu. Il sensibilise la population et les organismes publics au problème des femmes victimes de violence conjugale, il en dénonce les causes et favorise la recherche de solutions pour que cesse la violence faite aux femmes. (...) Le Regroupement provincial a aussi comme mission de permettre

une réflexion et une formation continue aux intervenantes des maisons d'hébergement. (Bilodeau, 1990, p.46)

1.1.2. Que sont les maisons d'hébergement?

Comme leur nom l'indique, le but principal de ces maisons est d'abord d'assurer gîte et protection pour les femmes et les enfants vivant en situation de violence conjugale. Ces maisons offrent toute une gamme de services directs auprès des femmes: hébergement, écoute, relation d'aide, accompagnement socio-juridique, etc. Elles ont également un volet d'intervention sociale visant la population en général: sensibilisation, éducation, revendication. Enfin, un travail de concertation est réalisé entre les différentes ressources sociales et judiciaires. Le rôle de soutien du Regroupement s'avère très important d'autant plus que cette problématique est nouvelle et ne jouit pas d'une très grande popularité. Nous l'avons dit, bien des résistances sont encore tenaces.

Une préoccupation particulière est accordée aux enfants puisque, lorsque les femmes quittent un foyer violent, elles le font en très grande majorité avec leurs enfants. Bien que l'intervention soit axée d'abord sur les besoins des femmes, la plupart des maisons offre une intervention spécifique pour les enfants dans le but de contrer la transmission inter-générationnelle de la violence mais aussi d'aider les enfants témoins de violence à gérer cette situation. Selon une recherche menée en 2002:

Les enfants exposés à la violence conjugale manifestent plus de troubles extériorisés tels l'agressivité, l'hyperactivité et la délinquance (...) ont plus tendance à désobéir, mentir, tricher, détruire des objets, se battre ou se montrer cruels (...) [Ils] manifestent également plus de troubles intériorisés tels la

dépression et l'anxiété (...) ces enfants apparaissent plus dépendants de l'adulte, inquiets, tristes et malheureux. (Fortin et *al.*, 2002, p.4)

Il est primordial de travailler en amont des problèmes tel que le reconnaît cette même recherche:

(...) Les enfants témoins de violence conjugale vivant dans leur milieu familial sont susceptibles de présenter des difficultés d'adaptation parfois comparables mais souvent plus importantes que celles affichées par les enfants séjournant dans les maisons d'hébergement. (Fortin et *al.*, 2002, p.26)

Ainsi, les interventions faites en maison d'hébergement ont une influence directe sur le développement des enfants exposés à la violence. C'est, entre autres, pour cette raison que dernièrement ce secteur a été priorisé par l'ensemble des maisons d'hébergement et que, dans un avenir rapproché, toutes les maisons développeront des services spécifiques pour les jeunes.

1.1.3. La philosophie féministe des maisons d'hébergement

C'est à partir de la lecture féministe de la violence conjugale que sont nées ces ressources. Une des bases de la philosophie féministe est de reconnaître la société patriarcale dans laquelle nous vivons et ses incidences sur les femmes. Il s'agit en fait de dénoncer la domination historique des hommes sur les femmes. Conséquemment, dans la plupart des domaines autres que la cellule familiale, les femmes ont été relayées au second plan. Il n'y a pas si longtemps, celles-ci ne pouvaient penser accéder à l'université, à un poste de pouvoir, à avoir son propre compte en banque et encore moins à voter.

Pour illustrer cet état de fait, il est intéressant de voir comment la religion catholique a admis avoir contribué à cette domination en permettant aux hommes de battre leur femme.

Au moyen âge, l'Église comme l'État ont tous deux donné au mari le droit légal d'infliger des châtiments corporels. Certaines lois spécifiaient les cas de mauvaise conduite pour lesquels les femmes pouvaient être sévèrement battues avec le fouet et le bâton et les cas où il convenait de n'administrer qu'une correction modérée. Et que cela se fasse dans la dignité, ajoutaient certains discours d'Église! (Comité des affaires sociales de l'Assemblée des évêques du Québec, 1989, p.26)

Bien qu'il s'agisse d'une époque lointaine, c'est, en partie, cette socialisation qui a amené et qui garde encore les femmes dans une *situation de dominées*. Heureusement, plusieurs femmes se sont insurgées contre ces normes socialement admises et ont proposé une alternative. C'est ainsi qu'est née l'intervention féministe.

L'intervention féministe tire ses origines d'une nouvelle approche en santé mentale apparue aux États-Unis au début des années 1970 et désignée sous le vocable de thérapie féministe. La thérapie féministe, (...) trouve sa spécificité dans sa dimension politique et militante. À l'instar du mouvement féministe, elle juge primordial de:

- faire le lien entre le politique et le privé
- s'impliquer socialement pour changer les structures et pas seulement les individus
- lutter pour l'autonomie des femmes.

Enfin, la thérapie féministe a aussi une dimension humaniste qu'elle emprunte au mouvement contre-culturel dont les priorités d'action sont de dénoncer les valeurs matérielles et déshumanisantes de la société capitaliste, et de proposer des projets alternatifs fondés sur des valeurs de coopération et de justice sociale. (Corbeil, 2001)

Le but visé par l'intervention féministe était d'abord de rétablir l'égalité entre les deux sexes. Pour ce faire, certains principes ont été élaborés et remettent en perspective *l'infériorité* jusque là attribuée au sexe *faible*.

- L'intervention féministe reconnaît l'oppression des femmes dans notre société.
- Elle reconnaît l'existence de rapports de pouvoir qui, en plus de porter atteinte à différentes couches sociales, se perpétuent entre les femmes et les hommes jusqu'au cœur de la famille.
- Les racines de l'inégalité entre les sexes et de l'infériorisation des femmes reposent sur des raisons économiques, politiques, sociales et culturelles. Les malaises et problèmes qui en découlent ne sont pas d'ordre biologique, physiologique ou psychique mais analysés socialement.
- Cette infériorisation des femmes est entretenue par les rôles sexuels et les différentes institutions sociales, et est fort payante.
- Les rôles sociaux sont différents pour les femmes et pour les hommes. Ceux qui sont attribués aux femmes sont limitatifs et se caractérisent par le service et l'absence de pouvoir. Ils entraînent des effets comme: culpabilité - faible estime de soi - dépendance - position de victime (...). (Dubois, 1991, p.10)

C'est tout un changement de vision des rôles qui s'est amorcé. Ainsi, si la société, représentée par ses systèmes juridique, éducatif et de santé ne se positionne pas ouvertement contre ces inégalités sociales, alors, par son silence, elle les cautionne. C'est dans ce sens que le travail-terrain des maisons d'hébergement a débuté et qu'il se poursuit.

Les différentes ressources d'aide pour les femmes sont donc issues de ce contre-courant social et ont voulu, en plus des services, mettre en place des structures de gestion alternatives. Le but était de ne pas répéter ce que la société offrait comme modèle mais de viser des modes de gestion qui respecteraient les nouvelles valeurs dites féministes.

Suivant cette ligne de pensée, la plupart de ces ressources sont gérées exclusivement par des femmes. Il s'agit de comprendre *de l'intérieur* la socialisation des femmes et de leur

permettre d'expérimenter, souvent pour une première fois, un lieu décisionnel. Comme nous l'avons vu, historiquement, les femmes se voyaient refuser l'accès aux postes décisionnels; leur rôle se situait, sauf quelques exceptions, en retrait, dans la cellule familiale. Bien que d'autres lieux existent, la plupart des maisons d'hébergement facilitent ainsi l'apprentissage de la gestion dans un cadre différent en réservant à des femmes les postes administratifs.

1.1.4. La gestion féministe

Voici donc le défi: marier gestion et féminisme. Mais tout d'abord, qu'est-ce que la gestion?

La gestion est un processus par lequel on détermine, organise et coordonne l'ensemble des moyens à mettre en oeuvre pour l'atteinte des objectifs fixés, y compris les ressources humaines, matérielles et financières de l'organisme. (L'R des centres de femmes, 2001, bloc A outil, 7)

Il s'agit de *faire aller selon une manière, un ordre, pour obtenir un résultat.*

Différents moyens, viennent structurer l'organisme afin qu'il puisse réaliser ses objectifs tout en suivant une manière de fonctionner.

Dans les ressources pour femmes et en concordance avec la philosophie féministe, la gestion se devait également de respecter certaines valeurs et façons de faire. Une recherche réalisée par Guberman et *al* (1997) (dans L'R des centres de femmes, 2001, bloc A outil,7) a permis d'observer que, dans les groupes à l'étude (centres de femmes, maisons

d'hébergement ou autres groupes de femmes), ceux-ci avaient adopté certains principes de base:

- Un fonctionnement antibureaucratique qui permet un partage horizontal du pouvoir au sein des équipes de travail.
- Une préoccupation quant à la place et au rôle des membres dans l'organisme.
- Un rapport au travail qui se caractérise essentiellement par:
 - le contrôle des travailleuses sur le processus de travail;
 - une humanisation des relations de travail;
 - la valeur de l'égalitarisme.

(L'R des centres de femmes, 2001, bloc A outil,7)

La valeur d'égalité, le partage horizontal du pouvoir, l'importance des membres de l'organisation, l'humanisation des relations de travail ou la valeur humaniste sont toutes des notions qui, a priori, servent de base à la gestion pratique des groupes de femmes.

Mais qu'entend-on par *valeur*?

C'est ce qui est posé comme vrai, beau, bien selon les critères personnels ou sociaux, et sert de référence de principe moral. Échelle des valeurs: hiérarchie établie entre les principes moraux. Jugement de valeurs: qui énonce une appréciation (par opposition à jugement de la réalité, qui constate les faits). (Dictionnaire Larousse 1990, p.1007)

Ainsi, afin de concrétiser ces valeurs au sein même des organisations, il a fallu, en premier lieu, revoir la plupart des façons traditionnelles de gérer afin de permettre d'abord aux femmes d'y accéder puis d'installer un ou des systèmes prônant l'égalité à toutes les sphères décisionnelles. Ce travail se poursuit toujours.

Par conséquent, pour actualiser les valeurs d'égalité et de partage de pouvoir dans une structure organisationnelle, deux modèles ont retenu plus particulièrement l'attention des

groupes de femmes: la collective et la cogestion. À noter que ces modèles peuvent comporter certaines nuances dans leur application:

La collective:

(...) Dans presque tous les cas, les femmes choisissent ce mode de gestion afin de mettre en pratique une vision féministe du monde et d'éviter un fonctionnement patriarcal. Le fonctionnement en collective privilégie les prises de décisions par consensus où chacune peut exprimer librement son point de vue. Lorsque chacune [des membres de la collective] est d'accord avec la décision ou prête à se rallier, la décision est prise. (...)

La cogestion:

Ce modèle de cogestion participatif permet de partager le pouvoir dans l'équipe de travail, en répartissant les responsabilités entre les différentes instances ainsi qu'à l'intérieur même de l'équipe de travail. (...) Les décisions doivent être prises conjointement par l'équipe de travail et le conseil d'administration. La notion d'équipe est au cœur de ce modèle de gestion, tant la personne au poste de coordination que les autres travailleuses en font partie. La personne en poste de coordination assure le pont entre l'équipe de travail et le c.a. tout en n'étant pas placée dans un poste hiérarchique distinct. (L'R des centres de femmes, 2001, bloc B outil, 3)

Ces modèles visent tout d'abord le respect des personnes à l'intérieur même de l'organisation. Ils placent la personne et l'équipe de travail au cœur de celle-ci. On parle alors de modes de gestion davantage coopératifs.

Pour mieux comprendre les particularités de ces modes de gestion, il est intéressant de les comparer au modèle hiérarchique.

Certaines valeurs, dont la compétitivité, le contrôle ou encore l'individualisme, soutiennent ce mode de gestion:

Modèle hiérarchique:

Il s'agit d'un style de gestion traditionnel avec une structure hiérarchique. Une personne ou un petit groupe contrôle à toute fin pratique l'organisme et le gère comme sa propriété. Les mécanismes de consultation sont quasi absents. Le dirigeant joue un rôle de contrôle, il assume le leadership de l'organisation. L'équipe, quant à elle, est au service des dirigeants. (...) la notion d'équipe est peu présente. L'information est concentrée au niveau de la haute direction qui a toute l'autorité d'agir. (L'R des centres de femmes, 2001, bloc B outil, 3)

Évidemment, l'application de ce modèle de gestion peut également comporter des nuances tout comme la collective et la cogestion. Bien souvent, la pratique vient moduler chacun de ces modèles selon la réalité terrain.

Nous voyons bien deux façons différentes d'aborder la gestion: l'une place la personne au cœur de l'organisation alors que dans l'autre, ce sont plutôt le ou les dirigeants qui se retrouvent au centre de celle-ci. Le processus de décision qui, dans le modèle hiérarchique revient à une ou un petit groupe de personnes relève, dans un mode coopératif, d'abord des équipes de travail. Ce sont là des manières distinctes de gérer qui s'appuient sur des valeurs différentes.

Pour favoriser le travail en cogestion, certains éléments requièrent toute leur importance dont les mécanismes de consultation et la transmission de l'information. Également, la transparence entre le conseil d'administration et l'équipe de travail où l'information doit circuler dans les deux sens fait partie des conditions de base.

Quant au modèle hiérarchique, il apparaît comme le modèle de gestion le plus souvent employé dans les entreprises. Il y a un patron ou un comité qui décide et les autres (habituellement les employés) exécutent les directives. Cette réalité m'amène une réflexion:

ce modèle étant plus souvent utilisé risque davantage d'être reconnu comme la « norme »: peut-il être considéré également comme plus efficace? Se pourrait-il que nous ayons de la difficulté, en tant que femmes, à reconnaître comme valable un mode de gestion différent? Pensons-nous que nous devrions nous conformer à ce qui est socialement reconnu? Gardons ces questions en tête, nous y reviendrons.

Comme nous l'avons vu, l'ensemble des groupes de femmes, des maisons d'hébergement ou encore certains groupes communautaires souhaitent adhérer à des modèles de gestion plus participatifs: cogestion, collectives, etc. Est-ce possible dans l'organisation sociale actuelle? Dans l'affirmative, quelles sont les conditions essentielles pour appliquer concrètement ces modèles novateurs? Est-ce simple? Cela va-t-il de soi? Est-ce possible? Comment?

Afin d'investiguer plus en profondeur sur ces grandes questions, nous verrons comment nous avons, à L'Autre-Toit, mis en place et adopté une structure de cogestion adaptée à notre réalité et comment cela se vit au quotidien. Évidemment, cette réflexion passera principalement par mon expérience en tant que coordonnatrice de cette maison d'hébergement.

1.2. La maison d'hébergement L'Autre-Toit du KRTB

La maison d'hébergement L'Autre-Toit du KRTB est un organisme de charité enregistré comme bon nombre d'organismes communautaires du Québec. Je trouve

pertinent de procéder ici à une description exhaustive de l'organisation de la maison et de son fonctionnement afin de donner la possibilité à d'autres organismes communautaires de porter un regard sur leur propre organisation.

1.2.1. Son histoire

Dans la foulée de la mise sur pied des ressources pour femmes, au début des années 1980, le Centre des Femmes du Témiscouata crée, en 1982, un comité spécifique: *Collectif d'intervention auprès des femmes victimes de violence conjugale (CIAFVV)*, pour venir en aide aux femmes victimes de violence conjugale. Ce dernier s'incorpore de façon officielle à titre d'organisme sans but lucratif en 1988. J'y travaille depuis 1989.

Au départ, les services de base (accompagnement socio-juridique, entraide, écoute...) sont assurés par le *CIAFVV* alors que le service d'hébergement est assumé par des familles d'accueil. Puisque celui-ci est difficile à maintenir pour plusieurs raisons (anonymat, recrutement, etc.), l'idée de mettre sur pied une maison d'hébergement fait son chemin. Malheureusement et compte tenu du développement rapide de ce type de ressources, le gouvernement du Québec avait décrété, à l'époque, un moratoire sur l'ajout de nouvelles ressources d'hébergement dans toute la province.

Puis, une conjoncture favorable de faits: changement de région administrative, appui de la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Bas St-Laurent, soutien d'un comité d'universitaires, subvention possible de la Société d'Habitation du Québec, fait tourner le vent et permet d'entrevoir la possibilité d'envisager l'ouverture d'une maison

d'aide et d'hébergement sur le territoire du KRTB², (voir annexe I) à Cabano. Les deux autres maisons existantes dans la région Bas St-Laurent (région 01) sont situées l'une à Rimouski et l'autre à Matane.

C'est finalement en 1996 que l'ouverture officielle de la maison a lieu. Nommé Urgence-Femmes à l'époque, l'organisme passe, dans un premier temps, de trois travailleuses occasionnelles à sept à temps plein, de 35 heures d'ouverture par semaine à 168, de 10 mois annuellement à 12. Donc, une structure tout à fait changée, une adaptation à faire, tout à refaire.

1.2.2. La mission et la philosophie

À l'instar des autres maisons membres du Regroupement provincial, L'Autre-Toit s'est appuyée sur la philosophie féministe pour élaborer sa mission. Comme nous l'avons vu précédemment, cette dernière vise un double but: aider les femmes et les enfants aux prises avec la violence conjugale et travailler à apporter des changements sociaux.

Une refonte des règlements généraux a été effectuée et les objectifs de l'organisme se présentent ainsi:

- Venir en aide aux femmes victimes de violence conjugale selon les moyens jugés nécessaires, appropriés et respectant la philosophie féministe;
- Établir, maintenir et opérer une maison d'aide et d'hébergement (séjour temporaire) pour les femmes victimes de violence avec ou sans enfants;
- Offrir et faire connaître tous les services inhérents à une telle ressource;

² Région couvrant quatre Municipalités Régionales de Comté (MRC) : Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata, Basques, la partie ouest de la région administrative 01: 8 576km², 62 municipalités et 87 377 de population.

- Favoriser l'amélioration des conditions de vie des femmes victimes de violence conjugale et de leurs enfants;
 - Sensibiliser, conscientiser et éduquer la population sur la problématique, ses causes et les besoins des femmes victimes de violence conjugale;
 - Travailler en collaboration et en concertation avec les divers organismes dans le but d'améliorer les conditions de vie des femmes.
- (Lettres patentes de L'Autre-Toit du KRTB, 1996)

Ces objectifs ont servi de base à la gestion, à l'intervention ainsi qu'à la formation des nouvelles travailleuses. Je me permets ici une incursion dans la formation parce que celle-ci revêt une grande importance, particulièrement lorsqu'il s'agit d'intervention féministe. Pourquoi? Parce que cette intervention est issue d'un vécu commun de femmes et de l'expérience propre à chacune. En premier lieu, il s'agit de reconnaître l'organisation sociale d'après la lecture féministe, soit l'existence du patriarcat. Ainsi, comment parler de « victimisation » des femmes si je ne puis reconnaître ma propre victimisation? Comment découvrir le potentiel des femmes si je ne connais pas le mien? Compte tenu de l'évolution de la société et de la reconnaissance de la problématique au cours des dernières années, y a-t-il une différence de vision entre les jeunes intervenantes et les autres? La compréhension de la socialisation est-elle la même?

Cette approche s'apparente à la pédagogie de conscientisation de Paulo Freire. Nikole Dubois (1990) dans son guide pédagogique *Antidote* l'explique ainsi: « Ce type d'éducation permet le développement humain, puisqu'il vise la prise de conscience, l'analyse et la capacité de développer un regard critique grâce à quoi la personne peut choisir de décider ce qui convient pour elle ». (Dubois, 1990, p.26)

De plus, cette conscientisation peut faire une grande différence dans l'efficacité d'une intervention. Dans les maisons d'hébergement, particulièrement au début de leur création, plusieurs femmes qui avaient été hébergées, donc victimes de violence, sont devenues, à leur tour, intervenantes. Dans certaines situations, cela s'est avéré bénéfique alors que dans d'autres non. Souvent, ces nouvelles intervenantes manquaient de recul face à leur situation et devenaient plus sympathiques qu'empathiques dans la relation d'aide. J'entends ici par sympathie le fait de partager des sentiments et intérêts communs, pouvant aller de la pitié à la charité en passant par la compassion, et par empathique, la capacité de se mettre à la place de l'autre, de comprendre comment l'autre perçoit le monde sans intégrer les sentiments de pitié et de compassion. (Tiré de Lacasse, 1973).

Ainsi, à L'Autre-Toit nous avons vécu une situation semblable alors qu'une intervenante agissait de manière sympathique envers les femmes. Elle se faisait « amie » avec celles-ci et cela créait une confusion dans les rôles d'aidante et d'aidée. De plus, à l'occasion, elle demandait aux autres travailleuses de lui venir en aide personnellement, ce qui pouvait aussi amener une confusion dans l'équipe de travail: sommes-nous un groupe de tâches ou un groupe d'entraide?

Donc, depuis ce temps et pour éviter que ce genre de situation ne se reproduise, une attention particulière est consacrée à la formation, à la supervision ainsi qu'à l'évaluation du nouveau personnel. Également, toute nouvelle employée a une période de probation et si des problèmes de ce type se présentent, la permanence n'est tout simplement pas accordée.

Même si cela semble facile, dire à une personne qu'elle ne répond pas aux exigences du poste peut soulever plusieurs interrogations et émotions. C'est ce qui s'est passé lorsque le comité responsable a annoncé à une travailleuse qu'elle ne passait pas sa période de probation. Cette dernière était convaincue d'avoir les qualités nécessaires alors que son évaluation nous démontrait le contraire. Cela nous a convaincues de la nécessité de cette période de probation.

Nous voyons ici que la décision a été prise par le comité responsable. Cela peut paraître paradoxal avec l'application des valeurs féministes où les décisions doivent être prises conjointement entre le conseil d'administration et l'équipe de travail. Mais, comme nous l'expliquerons plus en détail subséquemment, à L'Autre-Toit, les différentes instances se sont entendues pour répartir les responsabilités au sein de divers comités.

1.2.3. Les services et les activités offertes

Pour réaliser une partie de sa mission, L'Autre-Toit a mis en place tous les services pour venir en aide aux femmes victimes de violence: accueil, référence et information, écoute téléphonique et face à face, relation d'aide individuelle et de groupe visant la dévictimisation, accompagnement socio-juridique sans oublier l'hébergement. Ces services sont offerts 24 h / 7 jours / 365 jours / année. Le secteur jeunesse, quant à lui, comprend des services spécifiques pour les enfants: accueil, écoute, compréhension de la situation, etc. Différentes activités sont organisées avec eux pour que leur séjour *dans cette grande maison* leur paraisse, malgré tout, agréable. L'adaptation est parfois difficile pour certains

enfants alors que, dans d'autres occasions, ils ne veulent plus partir! Une intervention particulière est réalisée auprès des mères dans l'exercice de leur rôle parental. Tous les services sont sur une base volontaire, sont également offerts à l'externe et sont gratuits. Enfin, puisque nous sommes situées dans une région rurale et que certaines demandes pour des raisons autres que la violence conjugale nous sont, à l'occasion, adressées, nous avons également instauré un « système d'hébergement/dépannage » de quelques jours pour répondre à ces besoins particuliers.

Cette organisation réfère aussi à un milieu de vie. Les femmes et les enfants demeurent à la maison pour un séjour pouvant varier de quelques jours à quelques mois, le temps de faire le point sur leur situation et de se réorganiser. La maison peut accueillir neuf personnes; nous avons déjà été jusqu'à treize. Chaque famille se voit attribuer une chambre dont elle est responsable au niveau du ménage et les pièces communes sont nettoyées à tour de rôle. La confection des repas est aussi partagée entre les résidentes et parfois les intervenantes. Les grands adolescents ou adolescentes qui accompagnent maman sont aussi invités à mettre la main à la pâte. C'est dans un souci de responsabilisation des personnes que nous leur demandons d'effectuer ces tâches.

Inutile de spécifier que la vie communautaire, particulièrement avec des personnes qui vivent des moments difficiles, n'est pas de tout repos. *Les enfants de l'une sont trop turbulents; on n'aime pas les repas de l'autre; deux femmes ne peuvent pas se sentir; la vaisselle traîne sur le comptoir;* enfin mille situations qui demandent intervention et doigté. À chaque semaine, une rencontre appelée *comment ça va?* est tenue avec toutes les

résidentes. Elle permet de nommer les insatisfactions, de les régler ou tenter de le faire et de revenir sur les consignes de vie à la maison. Puis, une rencontre thématique se tient hebdomadairement où différents thèmes sont abordés: relaxation, art thérapie, la colère ou même une nouvelle recette de cuisine ou un nouveau film. Des propositions sont faites et ce sont les femmes qui décident des activités.

Comme nous pouvons accueillir des personnes « en dépannage », il nous arrive assez fréquemment d'héberger des femmes vivant une multi-problématique: santé mentale, alcool, toxicomanie, etc. Dans ces moment-là, la dynamique change et c'est à nous d'être très vigilantes afin d'empêcher que le climat ne se détériore. Particulièrement dans ces situations, nous considérons que les enfants (et les autres femmes hébergées) ne doivent pas quitter la maison plus perturbés qu'à leur arrivée. Par conséquent, si ces femmes ne peuvent suivre les consignes de la maison à cause de leur maladie mentale ou parce qu'elles consomment des drogues ou de l'alcool, elles sont référées à une ressource plus adaptée à leurs besoins.

Malgré cela, il y a souvent place à la rigolade: on se raconte des histoires, on s'émerveille devant un bébé qui fait des risettes, on réalise des ateliers de création ou encore, on met à profit les talents de guitariste d'une résidente en l'accompagnant de notre plus belle voix. Ces moments sont précieux et appréciés. On sait aussi s'amuser.

Puis, l'autre partie qui réfère au changement social se réalise par des conférences, de la formation, de la sensibilisation, du dépistage, enfin, un travail mené auprès de la population en général et des institutions. La concertation entre les différentes ressources

communautaires et institutionnelles vient compléter le tableau. Puisque nous couvrons un très grand territoire, la concertation et les services à l'externe requièrent plusieurs heures consacrées essentiellement au déplacement.

1.2.4. La gestion organisationnelle

Lors de l'ouverture de la maison, il était primordial pour nous d'établir une façon de gérer l'organisme qui respecterait notre philosophie d'intervention: rapports égaux, partage du pouvoir, prise de décision par consensus, etc., mais qui inclurait aussi un facteur d'efficacité. Le choix de L'Autre-Toit s'est porté sur le modèle de cogestion tel que décrit précédemment.

Plusieurs éléments justifient ce choix:

1. Depuis ses débuts, l'organisme avait, sans trop le nommer, opté pour un type de gestion qui s'apparente le plus à la cogestion: conseil d'administration, coordonnatrice, équipe de travail.
2. Ce type de gestion répondait aux aspirations des personnes présentes au moment de la création de l'organisme tout en respectant la philosophie féministe qu'elles s'étaient données.
3. Le travail en collective s'avérait trop long pour les personnes impliquées dans la gestion, notamment à cause du nombre accru de travailleuses: processus de prises de décisions souvent difficile et long.

Bien qu'il soit plus difficile à gérer parce qu'il demande également plus de temps et de négociations, le modèle de cogestion est, à mon avis, beaucoup plus intéressant que le modèle hiérarchique et plus rapide que le modèle collectif. Rappelons-nous, ici, que le nombre de travailleuses dans l'organisme est passé de trois occasionnelles à dix régulières et quelque quinze sur appel. Donc, une organisation de plus grande envergure qui nécessite, pour moi, la recherche d'un juste milieu.

1.2.5. La structure de l'organisation

Un conseil d'administration formé de sept administratrices: cinq sont issues de la population ou d'autres organismes et nommées par l'assemblée générale. Il n'y a pas de postes réservés. Viennent s'ajouter une représentante des travailleuses et la coordonnatrice. Le rôle du conseil d'administration est d'administrer l'ensemble de l'organisme, il a tous les pouvoirs. Il peut déléguer, former des comités et doit voir à ce que le travail soit réalisé efficacement. Le conseil d'administration se réunit à intervalles d'environ six semaines, les rencontres sont d'une durée de trois heures. Les décisions se prennent généralement par consensus. S'il n'y a pas consensus, alors il y a recours au vote, à majorité simple, la présidente n'ayant pas de vote prépondérant.

Une équipe de travail formée de dix travailleuses réparties comme suit:

Le secteur administratif: une coordonnatrice

une adjointe à la coordination

Le secteur d'intervention-femmes: trois intervenantes-femmes/jour,

dont une qui est responsable de ce secteur

deux intervenantes-femmes/soirée

deux intervenantes-femmes/nuit

Le secteur jeunesse: une intervenante, *qui est aussi responsable de ce secteur*

Sauf pour les postes administratifs qui sont de 32 heures/semaine sans rotation, les horaires des intervenantes auprès des femmes sont 32 heures ou 24 heures, sur rotation: semaine/fin de semaine. Les quarts de travail sont établis comme suit: minuit/8h, 8h/16h, 16h/minuit, incluant quelques variations. L'intervenante jeunesse, quant à elle, a un horaire variable (selon les besoins des enfants et des mères dans la maison) totalisant 32 heures/semaine.

Des rencontres d'équipe, incluant tout le personnel, d'une durée de trois heures ont lieu aux deux semaines, selon un horaire variable (jour, soir) pour favoriser le plus équitablement possible les intervenantes de chacun des différents quarts de travail. Évidemment, nous ne tenons pas encore des réunions de nuit! Ces rencontres sont essentielles puisque c'est principalement à ce moment que sont transmises toutes les informations importantes ayant trait à l'organisme (philosophie ou intervention) et aux travailleuses. C'est également le lieu pour échanger sur le vécu (un temps est spécialement alloué mais restreint pour ne pas glisser vers le groupe d'entraide) et pour recevoir les nouvelles du conseil d'administration ou autres comités. À l'ordre du jour figure un point spécifique pour l'intervention-jeunesse afin de discuter des interventions ou des

représentations reliées à ce domaine. Si une discussion s'avère trop longue pour la durée prévue, un comité est alors formé pour l'approfondir et en rendre compte à la prochaine rencontre.

Puis, des sessions de supervision en groupe, également d'une durée de trois heures, se tiennent à tous les deux mois pour discuter de l'intervention appliquée dans la maison, retransmettre des formations reçues par l'une ou l'autre des travailleuses ou encore débattre de différents sujets concernant l'équipe de travail: code de déontologie, charte d'intervention, le fonctionnement de la maison, etc. En général toutes les travailleuses assistent à cet échange sauf dans le cas où c'est essentiellement l'intervention qui est discutée. Dans ces cas particuliers, le personnel administratif n'y assiste pas.

Il y a de la place pour la discussion. Évidemment, cela est une condition sine qua non du travail d'équipe. Généralement, à chaque fois qu'une nouvelle travailleuse est embauchée, elle vient questionner le mode de fonctionnement aussi bien que les méthodes d'intervention. Depuis l'ouverture de la maison, nous avons trouvé et nous trouvons encore important de se réserver des moments de remise en question.

Il est intéressant de noter ici que chacune des intervenantes a, en plus de son travail proprement dit, la responsabilité d'un ou plusieurs dossiers d'ordre général. Il peut s'agir de représentations politiques, tenue des statistiques, participation à des tables de concertation, etc., selon ses intérêts et ses disponibilités. Toutes les travailleuses sont invitées, en début d'année, à faire le partage des responsabilités ou implications dans divers comités. Ce fonctionnement, en plus de favoriser la participation, développe chez les intervenantes une

polyvalence qui pourra éventuellement leur servir dans un autre secteur d'emploi. Ceci amène également une meilleure compréhension des différentes responsabilités auxquelles sont confrontées les responsables de dossiers.

C'est une façon de faire que j'apprécie particulièrement. Pour moi, cette variation des tâches et responsabilités favorise le développement de compétences complémentaires au travail d'intervention et évite l'installation d'une certaine routine. Chacune peut relever de nouveaux défis, ce qui est motivant et stimulant. Cette façon de faire n'est possible que lorsque la structure démontre une certaine souplesse comme dans la plupart des organismes communautaires et par conséquent des groupes de femmes. Je pense aussi que c'est un avantage que nous avons de pouvoir le faire.

1.2.6. La prise de décision

La prise de décision consensuelle est fortement souhaitée mais lorsque cela s'avère impossible, la décision est prise, comme je l'ai déjà noté, à majorité. C'est, à mon avis, un des avantages du travail en cogestion comparativement à celui en collective où, lorsque le consensus est impossible, les membres de la collective doivent recommencer la discussion jusqu'à ce que chacune se rallie. Par contre, dans le mode de cogestion tel que nous l'appliquons, lorsqu'une personne n'est pas en accord avec l'ensemble des autres administratrices ou travailleuses, elle est invitée à se rallier ou à inscrire sa dissidence au procès-verbal du conseil d'administration ou de la rencontre d'équipe. Cette étape ultime se fait après avoir donné assez de temps aux discussions. Ainsi, à L'Autre-Toit, nous avons

une préoccupation d'efficacité tout en tenant compte du nombre élevé des personnes au sein de l'organisation: plus il y a de monde, plus les discussions peuvent être longues.

En cours de pratique, certains événements « délicats » nous ont amenées à différencier clairement les différents lieux de prise de décisions à l'intérieur même de l'organisme. Ces situations nous ont amenées à nous questionner sur la structure de l'organisation, entre autres, où sont prises les différentes décisions. Nous avons dû revoir les lieux de partage des responsabilités, ce qui a donné naissance au document suivant:

TABLEAU I
RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Conseil d'administration et Équipe de travail

CE QUI RELÈVE du Conseil d'administration	CE QUI RELÈVE de l'Équipe de travail ou de la Coordination
La responsabilité générale d'administrer l'organisme revient au c.a. Puisque celui-ci a le pouvoir de déléguer, il lui revient alors d'établir les différentes politiques ou de voir à ce qu'elles se fassent et qu'elles soient suivies.	Les travailleuses ont le devoir de suivre les politiques établies par le conseil d'administration.

** Dans une cogestion, les différentes politiques sont établies conjointement par le conseil d'administration (ci-après nommé: conseil) et l'équipe de travail (ci-après nommée: équipe).*

Thèmes ou Politiques	Rôles et responsabilités du Conseil d'administration.	Rôles et responsabilités de l'Équipe de travail ou de la coordination
Documents officiels de l'organisme : Lettres patentes	Mettre en place des mécanismes pour que les actions posées soient conformes à la mission de l'organisme	Voir à ce que les actions posées soient en conformité avec la mission
Embauche du personnel	Comité conjoint conseil et équipe	Le travail de supervision est assuré par l'équipe. Le conseil est avisé de tous changements.
Congédiement des employées	Responsabilité du conseil: la procédure est notée à la convention de travail. Il peut faire appel à d'autres personnes ex: experte; c'est au conseil d'en décider.	

Thèmes ou Politiques	Rôles et responsabilités du Conseil d'administration.	Rôles et responsabilités de l'Équipe de travail ou de la coordination
Évaluation du personnel	Relève d'un comité formé de deux membres du conseil et de la coordonnatrice. Il peut s'ajouter d'autres personnes; c'est au conseil d'en décider.	
Déboursement des frais	Relève seulement du conseil	La coordonnatrice voit à la faire appliquer. Toute modification doit être demandée au conseil
Admission des femmes et des enfants	Le conseil est avisé	Politique élaborée et appliquée par l'équipe
Dépannage financier et alimentaire	Un budget est prévu à cette fin par le conseil	Politique établie et appliquée par l'équipe
Convention de travail	C'est le conseil qui adopte la convention de travail	Élaborée par l'équipe. C'est à la coordonnatrice à voir à l'application de la convention
Code de déontologie	Adopté par le conseil. <i>Il est le même pour toutes les maisons membres du Regroupement provincial.</i>	Discuté en équipe. Il revient à la coordonnatrice de voir à ce que chacune des travailleuses respecte ce code. Dans le cas où il y aurait un manquement grave, la procédure est celle incluse dans la convention de travail.
Membres de la corporation	Procédure établie par le conseil. Les nouveaux membres sont adoptés annuellement.	La liste est mise à jour annuellement par l'équipe.
La planification annuelle et le rapport d'activités	Le conseil entérine ces documents ou apporte des modifications.	Ces documents sont élaborés par l'équipe ou la coordonnatrice. Des changements peuvent être apportés, en collaboration avec l'équipe.
Les orientations annuelles	Adoptées par l'assemblée générale annuelle. Le conseil fait des propositions.	L'équipe fait des propositions.
Le rapport financier	Le conseil d'administration adopte le rapport financier.	Ce rapport est réalisé par le comptable.
Dépenses et budget (incluant les augmentations de salaires, assurances collectives, etc.)	Les dépenses extraordinaires sont discutées au conseil et un rapport mensuel lui est présenté. Le budget annuel est élaboré par la coordonnatrice et discuté au conseil.	Les dépenses courantes: la coordonnatrice. Des propositions peuvent être faites par l'équipe.
Tous les rapports au gouvernement	Le conseil est responsable de voir à ce que ces rapports soient faits.	C'est le personnel administratif qui voit à ce que ce soit réalisé. Les rapports sont présentés au conseil.

Ce qui est demandé: lorsqu'une décision est prise par l'équipe de travail, dans son champ de responsabilités, que celle-ci soit appuyée par les membres du conseil d'administration. Si une vérification ou une discussion doit être faite par la suite, chacune des membres peut inscrire sa dissidence au procès-verbal si elle n'est pas d'accord avec la décision prise et faire des recommandations, si nécessaire.

Par exemple, la politique d'admission est sous la responsabilité de l'équipe de travail mais elle est présentée au conseil d'administration et peut faire l'objet de discussion. Autre fait à noter: l'équipe de travail demande au conseil d'administration de l'appuyer lorsqu'une décision est prise dans son champ de responsabilités. Les administratrices ne connaissent pas de façon très précise toute la nature du travail-terrain fait par les intervenantes. Il y a beaucoup de subtilité à intervenir auprès de personnes, particulièrement dans un contexte de maison d'hébergement. On doit, par exemple, prendre des décisions rapidement, les situations sont souvent différentes de la norme ou montrant plus de complexité que ce qui peut être préalablement établi: procédures, règles, etc. Enfin, le quotidien n'est surtout pas linéaire et écrit d'avance.

Même si chaque instance a ses champs de responsabilités distincts, il est souhaité que certaines décisions soient prises après consultation de l'une et l'autre des parties. Dans des situations où le temps presse, alors la consultation devient plus difficile. Les peurs et les craintes de représailles peuvent aussi amplifier la réalité et laisser s'installer une certaine panique. Pour y remédier, il est important de bien analyser la situation afin de prendre la meilleure décision possible.

1.3. Moi comme coordonnatrice

Avant de procéder à la description de mon rôle de coordonnatrice, j'aimerais amener une précision. Dans certaines maisons d'hébergement, le conseil d'administration a changé le titre de coordonnatrice en celui de directrice. Je crois au pouvoir des mots. Je crois

également que cela peut malheureusement amener un glissement vers un mode de fonctionnement plus hiérarchique en ce sens que la directrice est alors vue comme la « patronne », la « cheffe ». Cela peut marquer une plus grande distance entre la directrice et les travailleuses. À ma connaissance, dans les maisons syndiquées, ce rôle est encore plus accentué. Je ne serais pas à l'aise avec le titre de directrice, celui de coordonnatrice me convient parfaitement. Voyons-le plus en détail.

Pour vous présenter comment je conçois mon rôle de coordonnatrice, je me suis basée sur la définition du rôle de coordonnatrice dans le modèle de cogestion présenté à la page 15. Je l'ai décortiqué et commenté afin de vous illustrer comment je l'applique à ma pratique et à l'organisation.

« Le modèle de cogestion participatif permet de partager le pouvoir dans l'équipe de travail, en répartissant les responsabilités entre les différentes instances ainsi qu'à l'intérieur même de l'équipe ». (L'R des centres de femmes, 2001, bloc B outil, 3)

Les responsabilités sont partagées entre l'équipe de travail, le conseil d'administration et la coordonnatrice. Chaque instance a son secteur de responsabilités où peuvent se prendre certaines décisions. Ceci peut paraître contradictoire avec la phrase suivante:

« Les décisions doivent être prises conjointement par l'équipe de travail et le conseil d'administration ». (L'R des centres de femmes, 2001, bloc B outil, 3)

On voit ici que le modèle de cogestion tel qu'appliqué à L'Autre-Toit comporte quelques nuances. Ainsi, ce ne sont pas toutes les décisions qui sont prises conjointement entre les deux instances mais celles-ci ont décidé, d'un commun accord, de partager les secteurs de responsabilités qui eux, sont investis du pouvoir qui s'y rattache. Comme nous l'avons vu, le tableau I (p. 32) illustre ce fait et est le résultat d'un travail collectif.

Dans certains cas, les discussions se font de part et d'autre, équipe de travail et conseil d'administration. Une mise en commun s'ensuit et des ajustements peuvent être apportés au besoin. Dans d'autres cas, même si les discussions et les consensus sont très largement favorisés, une décision peut être prise par une seule instance en autant que ce soit dans son champ de responsabilité. L'information est alors communiquée à l'autre partie.

Dans le premier énoncé, on parle également *de partager le pouvoir en répartissant les responsabilités*. La notion de partage de pouvoir me convient parfaitement en autant que les responsabilités soient également partagées. En effet, au cours de ma pratique, j'ai dû à quelques reprises travailler avec des personnes ayant de la difficulté à prendre leurs responsabilités. Répartir les responsabilités fait partie du partage du pouvoir, les assumer aussi. Sinon, celui-ci devient extrêmement complexe pour ne pas dire impossible à appliquer.

En voici un exemple:

Une travailleuse de nuit devait prendre son quart de travail habituel à minuit, il était environ 16 heures. Comme nous étions en période de travaux immobiliers, nous avons pris arrangement pour qu'elle fasse de la garde chez elle tout en demeurant disponible à intervenir s'il y avait une demande. Entre-temps, les ouvriers décident de venir vernir les planchers cette nuit-là: ils n'avaient pas

d'autre temps disponible et les travaux avaient déjà pris du retard. La travailleuse est appelée pour se présenter au travail, elle refuse. Je lui suggère alors de se faire remplacer, selon notre fonctionnement habituel; elle refuse toujours prétextant qu'elle ne pourrait pas se faire remplacer. Je lui dis donc qu'elle n'a pas d'autre choix que d'assumer ses responsabilités et de se présenter au travail. Ce qu'elle fit « à reculons » tout en me le reprochant plusieurs fois par la suite. (Extrait, journal de recherche)

Pour moi, cet exemple démontre bien que lorsque certaines personnes ne prennent pas l'entière responsabilité de leur travail, le partage du pouvoir devient très difficile. *Elles ont besoin « d'un boss » pour leur dire quoi faire ou quand le faire.*

Par contre, durant le temps des travaux, des situations similaires sont survenues à quelques reprises et les travailleuses se sont alors présentées au travail sans que j'aie à intervenir. Ces travailleuses ont simplement pris leurs responsabilités et assumer leurs tâches. Heureusement, ces dernières n'avaient pas besoin d'un « boss ».

« La notion d'équipe est au cœur de ce modèle de gestion; tant la personne au poste de coordination que les autres travailleuses en font partie ». (L'R des centres de femmes, 2001, bloc B outil, 3)

Pour moi aussi, la notion d'équipe est au cœur de l'organisation. Voici un exemple qui illustre bien comment je l'entends de façon très concrète.

Contrairement aux collectives où, en général, les salaires sont les mêmes, peu importe le poste occupé ou le nombre d'années d'ancienneté, à L'Autre-Toit, nous avons fait le choix d'accorder un salaire supérieur aux postes ayant de plus grandes responsabilités. Une échelle salariale a été élaborée au conseil d'administration, discutée par l'équipe de travail

et adoptée par les deux instances. Elle sert toujours de base salariale pour les nouvelles travailleuses.

Suite à une augmentation de notre financement de base, le conseil d'administration avait suggéré de m'accorder, à titre de coordonnatrice, une augmentation de salaire. Bien que cela me faisait plaisir, j'ai refusé et j'ai plutôt suggéré de procéder à une majoration du taux salarial de base des autres employées (qui était assez bas au début). Je voulais ainsi réduire l'écart entre les travailleuses et la coordination. Pour moi, c'est une façon de ne pas avoir de statut particulier. Je considère cela plus équitable pour toutes les travailleuses, incluant la coordination. Pour certaines membres du conseil d'administration, particulièrement celles issues de la pratique privée, c'était assez difficile à comprendre; pour moi, c'était incontournable. Puis, lorsque l'écart s'est amoindri, mon salaire a gravi les échelons au même rythme que les autres travailleuses.

Cette façon d'établir l'échelle salariale démontre également la différence entre l'équité et l'égalité. Il y a une équité entre les travailleuses mais les salaires ne sont pas nécessairement égaux.

« La personne en poste de coordination assure le pont entre l'équipe de travail et le conseil d'administration tout en n'étant pas placée dans un poste hiérarchique distinct ».
(L'R des centres de femmes, 2001, bloc B outil, 3)

Il est important pour moi de me sentir à l'aise dans l'équipe de travail puisque je réalise la majeure partie de mon travail avec celle-ci, tout en ayant un lien serré avec le

conseil d'administration. Je ne considère pas le poste de coordonnatrice comme un poste hiérarchique, il joue plutôt un rôle spécifique dans l'ensemble de l'organisation. J'en suis tout à fait consciente.

Comme nous l'avons vu précédemment, le poste de coordonnatrice comporte plusieurs responsabilités dont une en particulier qui est la transmission de l'information. La coordonnatrice est souvent la personne par où transigent des informations de toutes sortes. La transmission de l'information est d'ailleurs à la base du partage du pouvoir. Nous y reviendrons d'ailleurs plus loin.

Ainsi, la transparence et l'intégrité font également partie de la manière d'assumer ce rôle. Retransmettre l'information de la façon la plus juste possible tout en ayant le souci de s'assurer de la compréhension de chacune. Pour m'en assurer, je demande clairement si chacune a bien compris. Si ce n'est pas le cas, je recommence l'explication. Les attitudes non-verbales sont aussi intéressantes à observer et sont souvent très révélatrices. Puis, les comptes-rendus écrits viennent compléter les explications verbales.

1.3.1. Partager le pouvoir: comment cela s'applique-t-il?

D'après ce que nous venons de voir en lien avec la définition d'une cogestion, appliquer ce modèle de gestion ne devrait pas poser de problèmes, du moins théoriquement. Mais, comme dans toutes pratiques, les théories peuvent être parfois difficilement applicables car la réalité terrain peut amener bien des surprises. Il y a souvent une différence entre « l'idéal et la vraie vie ».

C'est ce qui m'a amenée à formuler mon problème de recherche ainsi:

Dans la gestion des maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale, la question du pouvoir peut être au centre d'un conflit de valeurs (valeurs véhiculées par ces organisations) ou encore peut relever de la personne qui l'applique concrètement.

D'après moi, si une organisation applique les valeurs prônées par la philosophie féministe en se donnant des mécanismes, une structure adéquate et en s'assurant l'adhésion des travailleuses, la gestion ne devrait pas soulever de controverses. L'organisation devrait être en mesure de régler ses conflits au fur et à mesure qu'ils se présentent, tout en respectant ses valeurs de base. Alors, comment se fait-il que dans certaines organisations des difficultés de gestion ou encore des conflits majeurs apparaissent sans qu'il y ait possibilité de règlement? Peut-il s'agir d'une « mauvaise » vision ou d'une « mauvaise » utilisation du pouvoir? Peut-il s'agir de la ou des personnes en poste de pouvoir? D'un manque de communication? Y a-t-il un manque dans le respect des valeurs? Ou ce manque se situe-t-il au niveau de la structure? Y a-t-il une mauvaise perception du pouvoir? Peut-il faire référence à un vécu antérieur négatif? D'où ces problèmes peuvent-ils bien provenir? C'est ce que nous continuerons d'explorer dans les prochaines pages.

1.3.2. Qu'est-ce que le pouvoir?

Le dictionnaire nous donne, entre autres, deux définitions:

Le pouvoir est: « 1. Capacité, possibilité de faire quelque chose, d'accomplir une action, de produire un effet. 2. Autorité, puissance, de droit ou de fait, détenue sur

quelqu'un, sur quelque chose ». (Dictionnaire Larousse, 1990, p.774). Capacité de faire quelque chose: je peux regarder un film; capacité d'accomplir une action: je peux traverser le lac à la nage; capacité de produire un effet: je peux travailler à faire changer les lois sur la navigation. J'ai un pouvoir personnel de faire telle ou telle chose, j'en ai la capacité. Un pouvoir que je qualifierais de: **pouvoir de**.

La deuxième définition parle d'autorité, puissance de droit ou de fait, détenue sur quelqu'un, sur quelque chose. Donc, avoir de l'autorité sur d'autres personnes. Qu'est-ce qu'on entend par autorité?

L'autorité c'est: « Le droit, pouvoir de commander, de prendre des décisions, de se faire obéir. Personne, organisme qui exerce cette autorité ». (Dictionnaire Larousse, 1990, p.103).

Ici, à mon avis, il s'agit d'un **pouvoir sur**. J'ai autorité sur quelqu'un, je peux lui demander de faire ce que je veux. Il ou elle doit m'obéir.

En tant que coordonnatrice, je peux utiliser le pouvoir dont je suis investie de ces différentes façons: **pouvoir de** ou **pouvoir sur**. Je peux avoir du pouvoir sur quelque chose ou sur une situation. Mais, je peux aussi avoir autorité sur quelqu'un. Mais je peux le faire sans pour autant démontrer de l'autoritarisme. C'est alors la manière dont s'exerce le pouvoir qui peut le rendre positif ou négatif. Il s'agit d'une question d'attitude.

Je peux également tenter d'amener les autres à me suivre: pouvoir d'influence ou encore vouloir imposer une manière de faire: pouvoir sur. Le pouvoir d'influence peut ainsi

prendre plusieurs formes. Une personne peut, entre autres, être reconnue influente pour ses connaissances et ses compétences. Voyons un exemple:

Je crois que souvent cela s'est fait d'emblée. La responsable de l'intervention de l'époque avait, par son expérience depuis 15 ans dans l'organisme, développé une solide expertise dans le domaine. En ce sens, il était naturel que les autres intervenantes qui étaient plus nouvelles lui fassent confiance et se réfèrent à elle sur différents sujets. (Extrait, journal de recherche)

On peut alors penser que cette personne avait un pouvoir d'influence sur les autres, ce qui n'est pas négatif en soi. Par contre, si cette même personne n'est pas, elle-même, ouverte à se requestionner, elle peut alors vouloir imposer ses propres idées. Ainsi, on peut exercer une influence sur les autres mais également se laisser influencer par elles, c'est-à-dire faire preuve de réciprocité. Admettre ses propres limites ou envisager la possibilité qu'on puisse se tromper n'est jamais agréable. Mais avoir cette ouverture peut, au contraire, amener de bonnes discussions et permettre d'approfondir sa pensée. Pour ce faire, il faut d'abord avoir de l'ouverture ainsi qu'une bonne dose d'humilité et de confiance en soi. De plus, ces remises en question ne peuvent se faire sans le recul nécessaire que confère la maturité de jugement. C'est tout un défi.

Revenons au travail d'équipe. Puisque j'y crois fondamentalement, la troisième avenue qui peut se dessiner dans l'exercice du pouvoir c'est: **le pouvoir avec**. Tout en ayant la responsabilité de m'assurer du bon fonctionnement de l'organisme, je choisis de le faire en partageant le pouvoir avec les membres de l'équipe de travail et également, selon la situation, avec les membres du conseil d'administration. Cela devient possible seulement

lorsque chacune partage cette culture organisationnelle et assume l'entière responsabilité de son travail: travailleuses, conseil d'administration et coordonnatrice.

Partager le pouvoir se fait aussi avec transparence et intégrité. Je crois que le mot partage est essentiel ici et, pour qu'il y ait un réel partage, la manière de le faire revêt un caractère non négligeable. Ce partage ne peut se réaliser sans qu'il y ait également un climat de confiance de part et d'autre: équipe de travail, conseil d'administration et, bien entendu, la coordonnatrice.

Pour illustrer ce que j'entends par notion de confiance et partage de pouvoir, permettez-moi de faire un bref retour en arrière.

Au tout début de l'ouverture de la maison, nous avons traversé une crise qui aurait pu être catastrophique bien qu'elle fut assez dramatique. Comme je l'ai mentionné précédemment, le passage d'une petite équipe de travail à une plus grande s'est fait rapidement et dans une période où tout était à faire: de l'achat de la spatule à oeuf aux règlements généraux. Nous allions donc au plus pressé. Alors que j'étais occupée aux urgences, une des anciennes travailleuses devint « amie » avec les nouvelles employées. Agissant comme un leader négatif, elle avait réussi à installer un climat de méfiance entre les nouvelles employées et nous, les cofondatrices. L'atmosphère était à couper au couteau. Une travailleuse nouvellement embauchée s'était même donnée comme mission de sortir « les pauvres travailleuses des griffes des méchantes boss ». Dans une organisation dite respectueuse des personnes et ayant des rapports égalitaires, quel beau tableau! Les insécurités de chacune étaient alimentées par des peurs et de fausses rumeurs. La journée où tout a éclaté, j'ai eu l'impression « d'avoir la tête sur le bûcher », d'être accusée de tous les maux de la terre, je suis tombée de haut. Mon estime de moi en avait pris un coup! Comment n'avais-je pas vu venir cela? Comment avais-je pu faire confiance à cette personne sans trop me méfier? Que s'était-il passé pour en arriver là? Comment les nouvelles travailleuses avaient-elles pu se laisser influencer à ce point? Comment celles-ci nous percevaient-elles? (Extrait, journal de recherche)

Pour gérer cette situation, nous avons fait appel à une consultante externe qui connaissait bien notre façon de travailler et qui avait déjà agi à titre de formatrice. La tension dans l'équipe de travail rendait tout dialogue très difficile. L'atmosphère au travail s'en ressentait énormément; elle était tout, sauf sereine.

On pouvait voir s'installer une forme de pouvoir informel, négatif pour l'organisme. Dans toute organisation peut s'installer un pouvoir informel. Il peut être positif, s'il s'agit par exemple de l'influence d'une personne par ses compétences ou son expérience. Ou encore négatif, comme dans le cas présenté, où les choses ne sont pas dites clairement et où elles peuvent s'amplifier.

Cette crise nous a ouvert les yeux sur deux éléments en particulier: le partage du pouvoir et le climat de travail.

1.3.3. Le partage du pouvoir

Comme je l'ai déjà mentionné, le processus de partage du pouvoir n'avait jamais été nommé de façon explicite et encore moins écrit dans un document en bonne et due forme. J'avais naïvement pensé que les nouvelles travailleuses seraient en mesure de voir comment étaient prises les décisions mais sans avoir pris soin de vérifier. Je croyais que les discussions d'équipe ou les consultations, lorsque des décisions importantes devaient être prises, étaient suffisantes pour démontrer comment se concrétisait le partage du pouvoir. Je faisais erreur, ce n'était pas assez clair, pas assez précis.

Avec la consultante, nous avons d'abord identifié les inconforts, les sentis, les intentions, etc., en faisant référence à des situations concrètes. Nous avons également travaillé à partir de faits. Évidemment, il fallait que les choses soient claires et précises. Il était assez difficile de demeurer rationnelles mais l'effort fut récompensé. Les situations embarrassantes ou mal comprises ont alors été démystifiées et l'intention première (qui souvent avait été distortionnée) fut démontrée et acceptée. Si une situation n'est pas nommée, si un senti n'est pas vérifié, il y a alors place à l'interprétation. Par la suite, une accumulation de faits en soit anodins peut venir alimenter une situation qui n'était pas, au départ, dramatique. Comme nous l'avons vu, le climat de travail peut avoir une influence positive ou négative sur la situation.

Pour être en concordance avec notre philosophie, nous devions voir à ce qu'il n'y ait pas d'imbroglio quant au partage du pouvoir. Il était important de reprendre en équipe tous les points litigieux, d'en discuter, d'en tirer une compréhension commune et de s'entendre sur la façon de les appliquer.

Cette démarche a donné naissance à un document sur le partage du pouvoir. Celui-ci a été élaboré en équipe, présenté au conseil d'administration et accepté par les deux parties.

Personnellement, cette expérience m'a amenée à me questionner directement sur la structuration de l'organisation. Je pense que cet aspect est souvent négligé au profit d'autres priorités, ce qui peut avoir un effet néfaste à long terme. Cette expérience m'a aussi montré que de tels échanges sont à faire, mais aussi à refaire périodiquement pour permettre à chacune de discuter des changements ou encore bonifier certains aspects de

l'organisation si cela s'avère nécessaire. Notre compréhension personnelle et commune peut aussi changer en cours de route, d'où l'importance de ne rien prendre pour acquis mais de discuter de tous changements au moment opportun. Il s'agit, en fait, d'élaborer un contrat collectif, renégociable en tout temps.

Donc, l'organisation doit, en plus de permettre l'échange entre les membres de l'équipe de travail et du conseil d'administration, mettre en place les conditions nécessaires pour le réaliser. Donner aux personnes un lieu pour s'exprimer, pour apporter les inconforts, en prenant soin d'être ouverte à recevoir ceux des autres. Une attitude fermée, même d'une seule personne, peut facilement faire échouer la démarche. Il s'agit de faire émerger la volonté commune de régler la situation. Comme je le mentionnais au début, ces expériences nous ont démontré que la communication est une condition essentielle au travail d'équipe. Ce qui ne se discute pas en rencontre d'équipe se discute malheureusement dans les couloirs et souvent laisse place à de fausses interprétations. Un pouvoir parallèle risque alors de s'installer.

En ce qui concerne L'Autre-Toit, toutes les membres de l'équipe de travail ont fait preuve de maturité en acceptant de s'engager dans un tel processus.

C'est d'ailleurs une travailleuse qui a pris la responsabilité d'élaborer le document de travail pour que chacune puisse le commenter et en discuter. Il était plus objectif que ce travail soit fait par une membre de l'équipe plutôt que par une personne directement impliquée dans le dilemme. Ainsi, tous les éléments en litige ont été travaillés avec la consultante et un processus de discussion a été clairement établi. Cet exemple montre que

les membres de l'équipe peuvent travailler de façon responsable visant le mieux-être de l'organisme. L'implication de chacune d'elles dans tout le processus le démontre également.

1.3.4. Le climat de travail

Durant ces conflits, le climat de travail se retrouve affecté; il est teinté de méfiance et personne n'ose parler, souvent par crainte des représailles ou, peut-être, aussi par peur que la situation ne dégénère encore plus. Peu importe, la peur est présente et travailler dans un tel climat n'est pas sain, enfin en ce qui me concerne.

Suite à cette période, je me suis posé une question: comment se fait-il qu'une personne ait été capable d'influencer les autres travailleuses à ce point pour les amener dans son jeu, pour les faire partager sa vision des choses? J'ai pris conscience que ces travailleuses me connaissaient peu. Je ne prenais pas vraiment le temps de discuter avec elles, sauf dans les rencontres d'équipe dont les ordres du jour étaient très chargés. En plus, les échanges informels entre nous étaient très limités alors que cette travailleuse se faisait un devoir de devenir « amie » avec les nouvelles. Il y avait un côté plus informel, plus léger, que je ne partageais pas avec les travailleuses. Je croyais ne pas en avoir le temps.

Par la suite, je me suis fait un devoir et un plaisir de prendre le temps d'échanger avec les travailleuses sur différents sujets, à faire du social quoi! Ces dialogues nous ont mutuellement permis d'améliorer, petit à petit, le climat de confiance dans l'équipe de travail. On se connaissait mieux; par conséquent, il était plus difficile de faire croire

n'importe quoi aux nouvelles travailleuses. De plus, je pouvais faire confiance à leur bon jugement puisqu'elles avaient une vision plus globale de nous. Ainsi, nous avons créé une ouverture afin d'établir un lien entre l'équipe de travail et nous. Ce lien est essentiel car il permet, lorsqu'une difficulté se présente, d'en parler, de nommer les non-dits, d'éclaircir les choses, de se donner un pouvoir sur la situation. Dans un climat de méfiance, impossible.

Suite à cette expérience, le climat de travail s'est assaini. Quelque temps plus tard, la travailleuse a quitté son emploi. J'ai aussi appris, par la suite, que certaines démarches avaient été faites concernant la syndicalisation de l'organisme. Bien que je considère qu'un syndicat puisse avoir sa place dans certaines entreprises, je pense également qu'il peut être difficile de concilier les valeurs de partage de pouvoir et de relations égalitaires avec la structure rigide d'un syndicat. Souvent, ceux-ci établissent un fossé entre « patrons et employés ».

Ceci m'amène une autre réflexion. Je me suis alors demandé pourquoi, lors de situations conflictuelles, y a-t-il souvent recours à un syndicat? Le mode de cogestion qui repose sur des valeurs féministes devient-il tout à coup inefficace? Pourquoi ne pas alors se tourner vers la structure déjà en place? Aux mécanismes de gestion que nous avons nous-mêmes installés? S'il n'existent pas, pourquoi alors ne pas y travailler? Ou encore, peut-il s'agir d'un manque de confiance en ce que l'on fait? Une peur de ne pas y arriver?

Je pense que la mise en place d'une cogestion passe d'abord par la confiance qu'on y attribue. Croire que notre modèle de gestion puisse être aussi valable qu'un autre et nous permettre de régler les conflits tout en respectant nos façons de faire.

C'est ainsi que m'est apparue la phase problématique de la reconnaissance de nos ressources et de nos compétences. J'ai également pris conscience que, dans le monde de l'organisation, il existe peu de modèles de gestion participative. Les modèles traditionnels hiérarchiques sont beaucoup plus présents et mieux organisés, ils ont une plus longue histoire. Donc, serait-il possible que la première exigence pour établir un modèle de cogestion serait tout simplement d'y croire? De reconnaître que nous pouvons, nous-mêmes ou à l'aide de consultantes externes, régler une situation conflictuelle aussi efficacement que ne le ferait un syndicat sans imposer une structure rigide et hiérarchique au sein de l'organisme?

Pour ces raisons, je considère la question assez intéressante pour y réfléchir. La reconnaissance est: « l'action de reconnaître comme sien, comme vrai, réel ou légitime ». (Dictionnaire Larousse, 1990, p.823)

Donc, au départ, reconnaître qu'il est possible d'avoir un pouvoir sur une situation, quelle qu'elle soit, que le modèle de cogestion soit en mesure de faire face à ces situations et qu'il possède les outils pour gérer les conflits. Pouvoir se questionner, identifier clairement où se situe le problème et chercher les solutions à mettre en place pour le régler. Si, au départ, les personnes directement impliquées n'y croient pas, alors il est inutile de

faire une démarche telle que nous l'avons fait à L'Autre-Toit et faire comme certains groupes, demander l'aide d'un syndicat.

Je crois finalement qu'en travaillant de façon mature, en respectant les valeurs de base et en se donnant les moyens nécessaires, il est possible d'y arriver. Mais, cela relève également de la responsabilité et de l'engagement de chacune.

Ainsi, on peut pousser un peu plus la réflexion et se demander s'il est possible de penser agir d'une certaine façon mais que, dans la réalité, cela se passe tout autrement. Pour nous aider à y voir plus clair, je me permets de vous présenter dès à présent deux composantes de la praxéologie: la théorie professée versus la théorie pratiquée et les différentes structures de relation.

1.3.5. Théorie professée vs théorie pratiquée

Mon rôle de coordonnatrice pourrait me permettre d'utiliser un pouvoir d'une manière hiérarchique, mais cela ne fait pas partie de mes valeurs profondes qui sont de travailler en équipe et de façon égalitaire. Valeurs de femme? Je crois profondément à ces valeurs bien que, comme je l'ai mentionné, le processus de travail soit plus long compte tenu des inévitables périodes de discussion. Je pense aussi qu'à long terme cette façon de fonctionner est plus satisfaisante parce que les résultats demeurent et que cela favorise l'implication de chacune.

Voilà pour ma vision, mais celle-ci est-elle partagée par mes collègues de travail? Comment me perçoivent-elles en tant que coordonnatrice, au-delà du *politically correct*? Malgré des retours positifs, je me questionne à savoir quelles sont les stratégies que j'emploie pour influencer une décision? Est-ce que j'impose un point de vue? Ou encore, est-ce que je me laisse influencer? Comment? Et comment j'exerce mon pouvoir?

Essentiellement, je n'aime pas faire preuve d'autorité, je m'y sens mal à l'aise. Les situations où j'ai à le faire ne me plaisent pas; je l'ai d'ailleurs illustré antérieurement. Spontanément, je préfère amener les personnes à trouver elles-mêmes leur solution, à prendre leurs décisions. Mais est-ce que je le fais réellement? Dans l'affirmative, comment j'y arrive?

Je considère la question de l'attitude comme très importante. Je pense avoir une attitude ouverte à régler les problèmes avec les membres de l'équipe de travail ou du conseil d'administration; mais elles, comment me perçoivent-elles? Quelles sont les stratégies utilisées me permettant d'assumer mon rôle tout en demeurant fidèle à mes principes et à mes valeurs? Pourrais-je me percevoir tout à fait conciliante alors que les travailleuses me verraient plutôt autocratique?

Pour tenter de répondre à ces questionnements, je trouve intéressant de référer à la théorie développée par Argyris et Schön (St-Arnaud, 1992, dans Lhotellier et St-Arnaud, 1994) qui dit essentiellement que dans une interaction, il y a plus qu'une simple transmission d'information mais tout un amalgame d'intention, de pensées qui tend vers un « modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée [...] ». (Valera,

dans Lhotellier et St-Arnaud,1994, p.101). Idéalement, le dialogue s'établit dans un mode de coopération où les champs de compétences de chacune des personnes impliquées sont pris en considération et respectés. Par contre, et c'est ce qu'établit la Loi d'Argyris et Schön: « dans une situation difficile, il y a un écart systématique entre la théorie professée par l'acteur³ pour expliquer son comportement et la théorie qu'il pratique à son insu ». (St-Arnaud, 1992, dans Lhotellier et St-Arnaud, p.102).

Pour expliquer la théorie professée vs la théorie appliquée, Argyris et Schön (1999) ont élaboré deux modèles d'action:

Le Modèle I fait référence à une action dirigée où l'acteur emploie des stratégies d'action le menant, entre autres, à définir lui-même les buts et chercher à les atteindre, à se protéger, à demeurer rationnel, à prendre la tâche en main et en garder le contrôle, etc., ce qui amène une diminution de l'efficacité de l'intervention. Le plus souvent, il travaille seul tout en imposant ses idées aux autres.

Le Modèle II, lui, fait référence à un mode coopératif en donnant la possibilité à toutes les participantes d'être au fait de l'action: circulation libre de l'information utile: chacune peut prendre des initiatives, les tâches sont contrôlées conjointement, maximiser l'engagement intérieur envers les décisions, donner de l'espace pour nommer les sentiments négatifs, etc.

³ Acteur: personne qui intervient dans une situation.

Comme les auteurs l'ont observé, lorsque par l'emploi du *modèle II* l'acteur n'arrive pas à ses fins, il passe rapidement au *modèle I* et établit un contrôle sur la situation.

Ces modèles d'action pourront me permettre de dégager réellement mes façons de travailler et voir si je suis en concordance avec le modèle II ou si j'emploie le modèle I et, dans l'affirmative, dans quelles circonstances.

Yves St-Arnaud présente, quant à lui, trois structures de relation qui sont le plus souvent employées.

- a. La structure de pression, qui « s'établit naturellement lorsque l'intervenant exerce un contrôle maximal sur l'intervention alors que l'interlocuteur a peu ou pas de compétence par rapport à cette intervention ».
- b. La structure de service, « le bénéficiaire est compétent pour déterminer le but de l'intervention, mais une autre personne, un professionnel formé pour le genre d'intervention requis, doit agir pour que le but soit atteint ».
- c. La structure de coopération, « la compétence du bénéficiaire est très élevée et le contrôle unilatéral fait place à un contrôle bilatéral qui s'exerce autant sur le processus de l'intervention que sur le but à atteindre. Aucun des partenaires n'est perçu comme un exécutant ». (St-Arnaud, dans Serre, 1993, p.246-250.)

Les structures de pression et de service peuvent être apparentées au *modèle I* alors que la structure de coopération au *modèle II* d'Argyris et Schön (1999).

C'est à la lumière de ces différents modèles d'action, que je pourrai analyser plus en profondeur ma pratique pour en tirer une meilleure compréhension.

Afin de ne pas perdre de vue mes interrogations face à l'exercice du pouvoir, je me permets de revenir sur ma question de recherche qui s'élabore comme suit :

Comment j'aborde la question du pouvoir dans la gestion de mon organisation en tenant compte des valeurs véhiculées par les femmes, plus particulièrement selon la philosophie féministe?

Ainsi, ma vision du pouvoir et ma pratique de gestion seront le cœur de ma démarche de recherche que vous découvrirez au cours des pages suivantes. Également, et en lien avec la théorie d'Argyris et Schön (1999), j'aurai la préoccupation de vérifier auprès de mes collègues (équipe de travail, conseil d'administration, ex-travailleuses) leur propre vision du pouvoir et de ma manière de l'appliquer. Il me sera alors possible de mettre en parallèle les deux facettes d'une même situation et de procéder à son analyse.

Par conséquent, je pourrai travailler selon l'objectif suivant :

Observer dans ma pratique de coordonnatrice, mes propres mécanismes de fonctionnement dans des situations où je dois exercer du pouvoir.

Comme je l'ai déjà mentionné, analyser les situations où je dois exercer un pouvoir veut dire regarder comment je prends une décision, comment j'influence ou comment je me laisse influencer, etc., enfin, comment se vit l'exercice du pouvoir dans mon organisation.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre sur la méthodologie, je vous exposerai comment j'ai recueilli mes données et quelles approches ont été mes sources d'inspiration. Puis, je vous livrerai les chemins que j'ai empruntés pour procéder à l'analyse de mes données, *pour produire du savoir*.

Mais avant tout, je vais présenter les trois grandes approches de recherche dont je me suis inspirée: la recherche heuristique, la recherche ontogénique et la praxéologie. J'ai choisi de les présenter, en résumé, afin de bien saisir le sens que j'ai voulu donner à ma recherche. J'ai utilisé tantôt une approche tantôt une autre selon ce que je croyais le plus pertinent pour collecter et analyser mes données, ce qui était plus fidèle à ma pensée.

Tout d'abord, et c'est ce qui constitue la trame de fond de toute ma recherche, je me suis basée sur la recherche heuristique telle que Peter Erik Craig (1978) l'explique dans son texte: *Une approche passionnée de la recherche en science humaine*.

Par la suite, la recherche ontogénique développée par Van der Maren (1999) est venue apporter des éléments de précision relatifs à ma recherche. La chercheuse étant vue comme objet mais aussi comme sujet de sa propre recherche. En plus, l'auteur ajoute une

particularité: le principe d'efficacité dans l'action. Ce dernier a particulièrement retenu mon attention et rejoint la troisième approche sur laquelle je me suis basée: la praxéologie.

Cette pratique, telle que développée par St-Arnaud (1999), m'a permis de réfléchir sur et dans l'action. Elle rejoint spécifiquement la dernière partie de mon problème de recherche à savoir: *Dans la gestion des maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale, la question du pouvoir peut être au centre d'un conflit de valeurs (valeurs véhiculées par ces organisations) ou encore peut relever de la personne qui l'applique concrètement.* (cf. p. 38) Par cette méthode, j'ai dégagé ma façon particulière d'intervenir dans certaines situations, notamment celles où j'ai à utiliser un pouvoir ou à prendre une décision.

Cette partie de mon projet de recherche en constitue la pierre angulaire puisque toute cette démarche a pour principal objectif de porter une réflexion sur ma pratique. Mon expérience en tant que praticienne sera donc le cœur, l'essence même de toute cette aventure.

J'aurais pu me limiter à cela mais, comme je l'ai souligné à la fin du chapitre précédent, (cf. p. 49) ne serait-il pas intéressant de chercher à connaître la vision de mes collègues de travail et celle des membres du conseil d'administration relative à ma pratique de gestion? Est-elle similaire ou totalement différente de la mienne? Comment voient-elles le pouvoir dans l'organisation? Quelle est leur perception concernant les valeurs qui sous-tendent l'organisation?

C'est dans cet esprit que j'ai décidé de questionner directement trois catégories de personnes avec qui je travaille ou j'ai travaillé: les membres actuelles de l'équipe de travail, les membres du conseil d'administration et deux anciennes travailleuses de l'organisme. Je reviendrai sur ce point ultérieurement. Pour l'instant, regardons les principales caractéristiques des approches de recherches retenues.

2.1. La recherche heuristique

Peter Erik Craig décrit le recherche heuristique comme: « une approche en sciences humaines basée sur la découverte en mettant en valeur l'individualité, la confiance, l'intuition, la liberté et la créativité ». (Craig, 1978, p.1)

Cette démarche de recherche place l'individu comme principal instrument de description et de compréhension de l'expérience humaine. Il devient ainsi le sujet de sa recherche.

Une différence notoire avec d'autres types de recherche, c'est que **la recherche heuristique est posée ici comme un processus et non pas comme un résultat**. Dans ce sens, les quatre grandes étapes présentées par Craig (1978) ne sont pas séparées les unes des autres mais sont plutôt inter-reliées et en devenir. On peut parcourir les étapes indépendamment de leur ordre.

Voici, en résumé, ce qu'il dit de ces quatre étapes:

1. La question: souvent vécue de manière préconsciente, se précise au fur et à mesure que le chercheur est à l'écoute de l'état que cela lui procure et des sentiments qu'il provoque. Plus le processus avance plus le chercheur fait sien ce problème et plus il veut trouver la solution lui-même.
2. L'exploration: s'immerger dans l'expérience de la façon la plus authentique possible. Écouter, observer et surtout croire en sa propre expérience. Aussi, planifier des activités et méthodes que le chercheur compte utiliser. Enfin, retourner fréquemment à sa question pour ne pas en perdre la pertinence.
3. La compréhension: examiner en profondeur toutes les données recueillies. C'est l'étape de ce qui s'est passé à l'intérieur de soi: description des pensées et des sentiments avec les mots les plus justes qu'il soit.
4. La communication: faire valoir la signification de ses expériences et de ses découvertes.

Au cours de ces étapes, la chercheuse passe par différentes phases de solitude, de réflexion, de remises en question dont des périodes de latence qui lui permettront, enfin, de trouver « l'illumination ».

Durant mon processus de recherche certaines étapes se sont chevauchées. Mon cheminement ne s'est pas fait de façon linéaire mais plutôt de façon circulaire. Ainsi, les nombreux retours à mon journal de recherche et à ma question de départ m'ont amenée à noter des parties de mon journal de recherche autant au début du processus qu'à la fin. C'est pour cette raison que certains extraits de mon journal se retrouvent au chapitre premier.

Enfin, cette approche, tel que mentionné, place la personne comme sujet mais aussi comme objet de recherche. C'est ici que la rigueur dans les moyens retenus pour recueillir les données devient un élément de réussite. Il s'agira en fait de rester le plus près possible de l'expérience de la chercheuse et de la décrire.

Cette approche de recherche s'inscrit également dans une démarche inductive, comme l'explique Jacques Chevrier:

Dans le contexte d'une démarche inductive, l'élaboration de la problématique ne s'effectue pas à partir de la structuration de concepts et de propositions générales mais se réalise dans la formulation itérative de questions à partir du sens donné à une situation concrète. (Chevrier, 1997, p.67).

Ainsi, je me suis servie de l'observation de mon milieu de travail et de ma pratique afin de dégager mes données pour, par la suite, procéder à leur analyse.

2.2. La recherche ontogénique

Tout comme la recherche heuristique, la recherche ontogénique telle que l'explique Van der Maren (1999) tient compte en premier lieu de l'expérience de la chercheuse elle-même mais vise en plus le perfectionnement de l'action (Onto = soi, génique = genèse, développement). Selon Van der Maren le mot « onto » signifie « soi » alors que le dictionnaire le définit plutôt comme « être ». On pourrait ainsi l'interpréter dans le sens large du développement de l'être mais revenons à la recherche.

La recherche ontogénique est avant tout: « une forme de recherche qui implique l'acteur à la fois comme objet et comme sujet. Son objet de recherche est le perfectionnement de l'outil professionnel, dans une profession où l'outil principal est le professionnel lui-même. » (Van der Maren, 1999, p.123)

Toujours selon l'auteur, la recherche ontogénique se présente principalement sous trois formes soit: la recherche évaluative, la recherche-action ou innovation et la recherche de développement. C'est cette dernière piste qui est venue s'ajouter, pour moi, à la recherche heuristique. En effet, selon la vision de la recherche ontogénique, la chercheure est d'abord vue comme une praticienne dont le but premier est d'améliorer sa pratique. Il peut s'agir d'habiletés professionnelles ou de diverses techniques qu'elle a développées en cours de pratique. On peut naturellement faire un lien ici avec la praxéologie. En effet, comme nous le verrons plus en détail, l'approche praxéologique telle que présentée par St-Arnaud (1999) vise elle aussi l'efficacité dans l'action en proposant de porter une réflexion sur et dans l'action. Pour procéder à l'analyse selon la recherche ontogénique, trois exigences à respecter : « la constitution d'une trace primaire, la tenue régulière d'un journal et le recours à un tiers-témoin analyste. » (Van der Maren, 1999, p.128)

D'abord, la trace primaire. Van der Maren (1999) la décrit comme suit: « une première méditation: un appareillage doit être mis en place qui puisse fournir une trace physique des événements tels qu'ils se sont passés dans le temps et dans l'espace. » (Van der Maren, 1999, p. 129) Dans certains cas, la *trace primaire* sera captée à l'aide d'un enregistrement vidéo accompagné de la tenue d'une chronique qui décrit les événements de la journée en y ajoutant les perceptions, le souvenir ainsi que les émotions vécues. Dans d'autres cas, ce sera seulement la chronique écrite quotidiennement qui fera objet de trace primaire. Pour moi, elle est constituée de mon questionnement sur la gestion du pouvoir et de ma pratique en tant que gestionnaire. Puis, la tenue régulière d'un journal de recherche

où ont été notées des situations en lien avec le pouvoir dans mon organisation ou encore des situations où je me suis sentie inefficace.

Pour l'élaboration de mon journal, je me suis basée sur un texte d'André Paré (1987): *Le Journal, Instrument d'intégrité personnelle et professionnelle*. Ainsi, toutes les données significatives relatives à ma pratique professionnelle et à l'expérience personnelle que me fait vivre cette pratique ont été notées soit le soir même, soit, pour l'essentiel, quelques jours plus tard.

Pour tenir le rôle d'un tiers-témoin, j'ai fait appel au groupe d'étudiants en formation et des retours ont été faits avec mon directeur de recherche. Puis, la démarche d'analyse réflexive proposée par St-Arnaud (1999) selon la praxéologie m'a servi de complément pour cette partie d'analyse.

Tout comme Craig, Van der Maren ajoute que la pratique ne se fait pas toujours de manière planifiée mais qu'il faut, au contraire, laisser place à la spontanéité, à l'intuition. Ces propos me rejoignent en ce sens qu'ils mettent en lumière le fait qu'une pratique n'est pas quelque chose de rationnel, prévisible, linéaire mais essentiellement quelque chose de senti, d'intuitif. Je crois que c'est dans ce sens que le savoir d'action précède le savoir théorique.

2.3. La praxéologie

Tel que mentionné précédemment, la praxéologie a constitué une partie importante de l'analyse de mes données. En voici les grandes lignes.

Tout d'abord, l'option épistémologique, St-Arnaud dit que: « tout intervenant d'expérience possède, implicitement, un modèle d'action qui lui est propre. » (St-Arnaud, dans Serre, 1993, p.238).

La pratique vient créer un modèle d'intervention (savoir, savoir-être, savoir-faire) spécifique à chaque intervenant. C'est ainsi que j'observerai, dans ma pratique, mon propre modèle d'intervention en lien avec le pouvoir.

Toujours selon St-Arnaud , tout acteur qui porte une réflexion sur son action possède déjà un savoir implicite. L'activité praxéologique consiste alors à dégager ce savoir sans le trahir ou le "contaminer" par un savoir homologué tout en considérant « (...) l'acteur comme le premier interprète de son agir. » (Lhotellier, St-Arnaud, 1994, p.101)

Une précision importante, l'utilisation du savoir homologué n'est pas exclue mais plutôt adaptée à chaque situation ou personne en particulier. C'est ce qui crée, entre autres, une pratique propre à chaque intervenante.

La praxéologie vise également l'efficacité dans l'action tout en évitant, pour la praticienne que je suis, de provoquer un « effet secondaire indésirable » (St-Arnaud, 1993,

p.267). Une façon d'y parvenir est de relever une erreur faite en cours de pratique et d'en identifier la source. S'agit-il d'une erreur de stratégie? d'intention? Ou encore une volonté de combler un besoin personnel? Par la suite, l'analyse réflexive permet d'identifier où se situe l'impasse. Ainsi, on peut chercher de nouvelles stratégies, revoir l'intention dans le but d'apporter des correctifs ou encore pousser l'introspection pour découvrir la véritable nature de cet agir; quel besoin cherche-t-on à combler? L'intervention sera alors ajustée selon la bonne cible pour qu'elle soit plus efficace.

Pour recueillir ces données, j'ai utilisé l'instrument développé par St-Arnaud (1999). (Voir l'exemple ci-dessous) Dans la colonne de droite, il s'agit de transcrire en *verbatim* deux ou trois comportements verbaux ou non verbaux et, dans la colonne de gauche, de nommer les pensées ou ressentis vécus à ces moments-là.

Voici, en exemple, le description d'une situation vécue. Dans la colonne centrale, les chiffres représentent mes interventions alors que les lettres sont celles de mes collègues. Cette situation se passe lors d'une rencontre d'équipe où il était question d'une demande inhabituelle d'une femme ex-hébergée. Pour vous situer, la requête était à l'effet d'amener, à l'occasion, cette femme au centre d'achats.

Mon vécu		La situation et le dialogue
Mon Dieu, c'est bien compliqué cette affaire-là.	1.	Il s'agit de le faire à l'occasion, lorsque ça adonne et ainsi rendre service à une femme.
Franchement là, elle charrie! On peut-tu simplement dépanner une femme à l'occasion.	A.	Si on commence à faire ça pour une. Il faudra le faire pour toutes. Imagine, si la femme est à Dégelis, on va aller la chercher! Pis une autre à St-Honoré.
Oups, le jeu de ping pong commence. Les autres nous regardent, la tension monte!	2.	Quand même, pas dans ces conditions-là, les femmes qui sont à Cabano!
Bon, monter l'épicerie en plus, elle commence à me faire bouillir, je sens que je pourrai rien argumenter, elle semble fermée.	A.	C'est la même chose, aller chercher trois femmes dans des rues différentes, pis leur aider à monter leur épicerie, je n'ai pas le temps de faire ça!
Coudonc, est ben bouchée à matin, quelle mouche l'a piquée! Est-ce que je commence à perdre le contrôle, je ne sais plus trop quoi faire.	3.	Je ne te demande pas de monter son épicerie, simplement de lui donner un lift jusqu'au Centre d'achats pour ses commissions.

À partir de ce type d'instrument, j'ai pu analyser comment j'interviens lorsque je suis en action soit avec un groupe ou avec une personne et dégager le modèle qui m'est propre. Cet exercice m'a également permis de voir si je suis en concordance avec mes valeurs particulières face au partage du pouvoir dans mon organisation et si je les applique. J'ai pu ainsi vérifier si ma théorie pratiquée correspond à ma théorie professée (cf. chapitre précédent).

En plus de dégager mon modèle d'action, cette démarche m'a donné l'opportunité de porter une réflexion sur ma propre personnalité en regardant dans la « colonne de gauche », ce que je pense, ce que je ressens ou encore, si je fais preuve d'ouverture ou de fermeture

face à mon interlocutrice. Ici, l'humilité, la véritable rencontre avec soi-même, l'effet miroir sont au rendez-vous!

En plus de cette grille, mon attention a été retenue par deux autres éléments intéressants: les modèles d'action élaborés par Argyris et Schön (1999) et les structures de relation de St-Arnaud (2003). Ces éléments vous ont été expliqués au chapitre précédent. Par conséquent, j'ai choisi de regarder à travers cette lunette pour voir si mes actions sont en concordance avec mes principes parce que je considère que ces éléments sont apparentés aux principes de gestion féministe.

2.4 Collecte de données

Comme je l'ai mentionné précédemment, j'ai séparé ma collecte de données en deux parties. La raison en est bien simple: j'ai d'abord porté un regard sur mon expérience en tant que praticienne. Puis, j'ai questionné mes collègues de travail afin d'identifier ce qu'elles pensaient du pouvoir dans l'organisation, de la prise de décision, etc., et de ma pratique de gestion.

On retrouve, en première partie, l'expérience inhérente à ma pratique que je nommerai *AUTO-OBSERVATION* et la deuxième partie faisant référence à mes collègues de travail: *LE REGARD DES AUTRES*.

Afin de visualiser plus facilement l'organisation de ma recherche, je la présente sous la forme d'un tableau:

TABLEAU II
ORGANISATION DE MA RECHERCHE

THÈMES ABORDÉS	<i>AUTO-OBSERVATION</i>	<i>LE REGARD DES AUTRES</i>
<i>VALEURS</i>	<i>Mes valeurs vs mon rôle : suis-je en concordance avec les valeurs de l'organisation?</i>	Les valeurs de l'organisation (féministes) sont-elles connues? Sont-elles appliquées?
<i>POUVOIR</i>	<i>Le pouvoir: est-ce que je le partage et comment je le fais?</i>	Voir comment les travailleuses et le conseil d'administration perçoivent le pouvoir dans l'organisme.
<i>CONTRÔLE</i>	<i>Le contrôle: comment et quand je l'exerce?</i>	Vérifier comment est perçu le contrôle dans l'organisme.
<i>PRISE DE DÉCISION</i>	<i>La prise de décision: comment moi je pense que cela est installé et comment cela l'est réellement?</i>	La prise de décision: vérifier comment c'est perçu? Selon elles, qui décide? Ont-elles <i>leur mot à dire</i> ?
<i>RESPONSABILISATION</i>	<i>Mon propre rapport à l'autorité: comment je l'identifie? Ma propre responsabilisation.</i>	Responsabilisation ou autorégulation, comment cela se vit-il dans l'organisation?
<i>RÔLE</i>	<i>Mon rôle de coordonnatrice: comment je le perçois?</i>	Mon rôle de coordonnatrice: comment le perçoivent-elles ? Le recours à la syndicalisation: qu'est-ce qu'elles en pensent? Qu'est-ce qu'elles en connaissent?
<i>MÉTHODES UTILISÉES</i>	Praxéologie: l'instrument de St-Arnaud. Mise en commun avec mon directeur de recherche et avec le groupe de maîtrise. Journal de recherche.	Groupes-focus: travailleuses et le conseil d'administration. Entrevues individuelles avec deux anciennes collègues.

2.4.1. Auto-observation

Les différentes données ont été recueillies selon les méthodes pré-citées et colligées dans mon journal de recherche. En plus d'utiliser l'instrument d'analyse de St-Arnaud pour réaliser mon analyse réflexive, j'ai porté un regard particulier sur le concept de théorie professée vs théorie pratiquée, les *modèles I et II* (Argyris et Schön, 1999) ainsi que sur les différentes structures de relation (St-Arnaud, 2003) tel qu'explicité précédemment. Ainsi, je crois que la structure de coopération et le modèle II peuvent s'appliquer, en bonne partie, à la base de la gestion féministe telle que je la conçois.

Ces modèles ont été d'autant plus supportants qu'ils m'ont apporté un éclairage significatif sur les questions suivantes: est-ce que j'utilise réellement la structure de coopération ou le modèle II et dans quelles circonstances? Est-ce que, en tant que gestionnaire, j'applique vraiment les valeurs que sous-tend la philosophie féministe sur lesquelles devrait reposer la gestion du pouvoir dans mon organisation? Quelle est la différence entre ma « théorie professée et ma théorie pratiquée »? Est-ce systématique ou selon les situations?

2.4.2. Le regard des autres

Pour cette partie, voici comment j'ai procédé:

1: Deux groupes-focus (Simard, 1989) avec des entrevues semi-structurées:

Un premier groupe-focus composé de huit travailleuses (une n'a pu assister à l'exercice pour cause de maladie) et un second formé des cinq membres du conseil d'administration. Les deux groupes ont été rencontrés séparément, sur une base volontaire, afin que les personnes puissent s'exprimer librement. Diverses raisons m'ont guidée vers ce choix. Je voulais éviter le risque d'influence mutuelle ou de vouloir « bien se faire voir » de part et d'autre. La peur de représailles ne devait pas être présente. Aussi, la dynamique de groupe risquait d'être changée par un nombre plus important de participantes. Enfin, un lien de confiance est déjà installé à l'intérieur de chacun des groupes (équipe de travail et conseil d'administration), mais pas nécessairement entre les deux groupes puisqu'ils n'ont pas souvent l'occasion de travailler ensemble.

La durée de rencontre du groupe-focus des travailleuses a été de six heures consécutives (incluant une période de dîner) et ce, selon la volonté du groupe. Un nombre plus élevé de participantes et des réalités différentes: plus de vécu, de situations concrètes, etc. justifient cette durée plus étendue que celle du conseil d'administration qui s'est échelonnée, quant à elle, sur une période de trois heures.

Dans chacun des groupes, j'ai assumé le rôle d'animatrice avec le souci particulier de solliciter la participation active de chacune des personnes. Je me suis également permise, lorsque cela s'est avéré nécessaire, de ramener les discussions aux objectifs de la recherche. J'ai eu le souci de me placer en retrait en portant une attention plus particulière au déroulement de la rencontre: temps, pauses, etc. Il m'est arrivé à une occasion de déroger de mon rôle, je l'ai alors nommé.

Il m'a fallu par ailleurs être attentive à ma double fonction: chercheuse et coordonnatrice. En tant que coordonnatrice, j'ai eu le souci de proposer une façon de traiter les points qui pouvaient entraîner des changements dans l'organisation ou nécessiter des discussions plus approfondies en dehors de la rencontre. Cette précision a été énoncée clairement en début de réunion. En plus, il a été intéressant de constater que déjà cette démarche a nourri l'action en plaçant toutes les participantes dans un espace de réflexion et de dialogue.

2. Entrevues individuelles, semi-structurées, avec d'anciennes collègues de travail.

J'ai approché individuellement deux travailleuses qui ont quitté l'organisation pour leur poser les mêmes questions. Leurs réponses ont pu différer à cause de l'absence du lien employeur/employées; elles n'ont plus d'enjeu lié au poste de travail. L'une d'entre elles m'a également fait part de son expérience dans une autre maison d'hébergement. Ainsi, elles ont pu me donner un regard différent sur les sujets traités et sur mon rôle de coordonnatrice.

Dans un souci éthique, j'ai fait préalablement signer à toutes les participantes une entente de consentement à participer à cette recherche (voir annexe II) où ont été nommés les objectifs et les modalités de ma recherche ainsi que la finalité de celle-ci: à quoi serviront les résultats. Les précisions nécessaires quant à la compréhension et au déroulement des sessions de travail ont été apportées en début de chacune des rencontres.

Auparavant, j'ai demandé l'aval du conseil d'administration relativement aux coûts occasionnés par la participation des travailleuses. Les entrevues ont été réalisées durant la

journée, sans perte de salaire pour ces dernières. Les autres participantes (administratrices et ex-travailleuses) ont collaboré sur une base bénévole.

Les entrevues ont été enregistrées (audio) afin de faciliter la collecte des données. Elles ont, par la suite, été transcrites intégralement pour l'équipe de travail en verbatim. Pour les autres entrevues, seulement les passages pertinents ont fait l'objet d'une transcription, ceci dans un souci temporel et, comme je l'expliquerai plus loin, d'ajustement de ma recherche. De plus, il y avait possibilité, pour celles qui le désiraient, de me rencontrer à la suite des entrevues pour un complément d'information. Aucune ne s'en est prévalu.

Finalement, j'ai demandé à celles qui voulaient bien se prêter au jeu de m'écrire ce que cet exercice leur avait apporté, ce qu'il leur avait fait vivre. Des réponses reçues, toutes se trouvaient chanceuses de travailler dans un organisme où il n'y a pas de hiérarchie et où le pouvoir est partagé. Certaines ont profité de cet exercice pour faire une introspection au préalable et d'autres ont affirmé retrouver les valeurs féministes que sont le respect, le partage, la solidarité et l'autonomie. Enfin, chacune a estimé cet exercice intéressant et profitable.

Avant de procéder, un pré-test (annexe III) a été fait auprès d'une collègue de travail à l'extérieur de mon organisation. Cette étape m'a permis d'ajuster mes questions de différentes façons soit: ordre des sujets, précisions des questions, etc. Une fois révisée, la présentation de ma recherche (annexe IV) a été remise au conseil d'administration. Puis, le

canevras d'entrevue (annexe V) a été acheminé d'avance à toutes les participantes pour qu'elles amorcent leur réflexion.

Avant de me lancer dans cette aventure, j'étais consciente que je donnais un espace à une partie d'inconnu, de *non-dits*. En permettant un moment de réflexion et de parole sur des sujets aussi profonds et impliquants que ceux mentionnés, je m'attendais à voir surgir des questionnements, des insatisfactions ou encore des demandes qui pourraient réclamer des changements en profondeur dans l'organisation. J'avais mentionné que ces demandes seraient retenues pour être discutées en groupe en dehors de la recherche. Autre point positif, le climat de travail étant favorable, il n'y avait pas, à ma connaissance, de tensions qui auraient pu perturber la démarche.

Autre risque réel, les participantes auraient pu vouloir se conformer à ce qu'elles pensent que j'attends d'elles. Je pense que ce piège est présent dans toute recherche, les sujets peuvent attribuer toutes sortes d'intention à la chercheuse et répondre aux questions selon ces attributs. L'avantage de ma recherche consistait, par contre, à pouvoir comparer les commentaires reçus avec des exemples vécus tirés de mon journal de recherche. Quoiqu'il en soit, il m'est difficile de savoir si j'ai contourné intégralement ce danger mais, étant consciente de ce fait, j'ai été attentive à laisser la plus grande place possible à la discussion en respectant, par exemple les silences ou encore en revenant sur un sujet mais de façon différente. D'après mes observations et compte tenu du climat de travail favorable, chacune s'est exprimée librement, sans contraintes.

2.5. Processus d'analyse

Cette partie porte sur mon processus d'analyse. Je vous expliquerai le chemin que j'ai emprunté pour procéder à l'analyse de mes données. Des réflexions et questionnements viennent compléter les descriptions. Pour cette partie, j'ai également tenu un journal descriptif de ma démarche d'analyse. Dans ce journal parallèle, j'ai noté, au fur et à mesure les impressions, les émotions que me faisait vivre la lecture de mon journal et comment je me sentais à ces moments précis. Cela m'a permis d'une part de porter une attention particulière à mon vécu et d'autre part, d'être attentive aux moindres détails de mon expérience. Vous le découvrirez dans les pages qui suivent.

À la suite de ma collecte de données, je me suis retrouvée avec du matériel qui aurait pu faire, en fait, l'objet de deux recherches distinctes. Il me fallait faire un choix: est-ce que je questionne prioritairement la pratique « auto-observation » ou est-ce que je travaille plus en profondeur la partie « regard des autres »? Cette question était d'autant plus importante qu'elle allait orienter considérablement la poursuite de mon travail. Qu'est-ce que je trouve le plus important?

Pour régler ce dilemme, je suis retournée à mon intention de départ, à ma question de recherche et je me suis recentrée sur moi-même. Je me rappelais que j'étais là pour porter un regard sur ma pratique, pour l'analyser. Puis, je me suis attardée particulièrement à ce qui me faisait « vibrer » et m'apportait du plaisir lorsque j'envisageais la poursuite du travail. La partie *auto-observation* est alors devenue, sans aucun doute, prioritaire.

L'émergence d'un signe distinctif m'indiquait que j'étais sur la bonne voie: j'avais envie de continuer. J'ai alors pris la décision de mettre de côté, pour un certain temps, le verbatim de l'entretien avec l'équipe de travail dont la retranscription était complétée et d'attendre pour terminer la transcription des autres entretiens. Ainsi, ces derniers ne feraient pas l'objet d'une transcription intégrale mais me serviraient plutôt à alimenter les observations ou questionnements tirés de mon journal.

Cette décision prise, je me sentais bien même si je devais faire un certain deuil de toute une partie du travail. Maintenant, comment analyse-t-on un journal?

Deux auteurs ont particulièrement retenu mon attention: *L'analyse par théorisation ancrée* (Paillé, 1994) et *Le récit d'un parcours en zigzag* (Gosselin, 1994).

(...) L'analyse par théorisation ancrée (qui est une des nombreuses méthodes d'analyse qualitative) est une démarche itérative de théorisation progressive d'un phénomène, (...) c'est-à-dire que son évolution n'est ni prévue ni liée au nombre de fois qu'un mot ou qu'une proposition apparaissent dans les données. (...) En fait, l'analyse par théorisation ancrée n'est pas une analyse d'un contenu; elle équivaut plus justement à un acte de conceptualisation. (Paillé, 1994, p.151)

J'ai d'abord commencé mon travail par une lecture de mon journal: celui-ci a été écrit sur une période d'environ un an⁴. Ce retour m'a fait revivre moult émotions: parfois sourire, parfois pleurer.

Puis, j'ai séparé le corpus en deux parties en me demandant: 1: de quoi cela parle? Et 2: qu'est-ce que cela me dit en lien avec ma question? Du côté gauche, j'ai nommé de quoi

⁴ De mars 2003 à février 2004.

le texte parlait et, du côté droit, j'ai dégagé ce que cela me disait par rapport à ma question de départ. À titre de référence, j'ai posé ma question bien en vue, devant moi, ainsi que les catégories (contrôle, valeurs, prise de décision, pouvoir, etc.) que j'avais préalablement élaborées. Celles-ci me serviraient de guide. Subséquemment, je me suis rendue compte que j'avais une facilité à identifier certaines catégories dont la gestion du personnel ou l'embauche alors que d'autres, comme les valeurs, n'allaient se dévoiler qu'après un certain temps seulement. À cette étape, je posais l'hypothèse que deux visions pouvaient retenir mon intérêt: la première directement liée à mes questions, l'autre empruntant un chemin plus existentiel.

Cette première ébauche a été acheminée à mon directeur de recherche. Faire lire mon journal personnel, écrit sans me censurer, a été pour moi, assez troublant. Je n'ai pas l'habitude qu'une personne étrangère puisse plonger ainsi dans un vécu aussi personnel. Un lien de confiance indéfectible devait être préalablement établi afin d'assurer la poursuite du travail; il l'était.

Soulagement: j'étais sur la bonne voie. Au fur et à mesure des nombreuses relectures de mon journal de recherche, les événements devenaient plus faciles à nommer mais un inconfort et une incertitude revenaient constamment. Est-ce que c'est vraiment ce que je veux? Et si je ne trouvais pas? Est-ce que moi, je peux « produire du savoir »?

Durant ces moments, la lecture du texte de Michelle Gosselin est venue à plusieurs reprises me rassurer: « Choisir ce qu'il est pertinent d'observer dans le corpus recueilli constitue une période chaotique et frustrante. » (Gosselin, 1994, p.42)

Tout comme elle, je ne sais pas et je trouve extrêmement difficile de supporter le chaos, l'errance. Ce n'est pas dans ma nature de ne pas savoir où je vais, ne serait-ce qu'une minuscule piste. Oui je sais, j'avance. Mais j'avance à pas de tortue, j'ai l'impression d'avoir un masque sur les yeux, d'avoir une feuille collée sur mon nez.

Dans ces moments d'inconfort, je suis revenue encore plus fréquemment aux textes (Gosselin, 1994, Paillé, 1994) pour me sécuriser. J'ai fait appel à mon directeur de recherche pour calmer mes angoisses et me rappeler que « c'est normal ». Enfin, je me suis dit que la meilleure manière pour moi d'avancer, c'était de travailler « au ras des pâquerettes », c'est-à-dire de rester très proche de ce que j'ai à faire dans l'ici et maintenant plutôt que de porter mon regard trop en avant; le temps n'étant pas encore venu. Je me suis donc acharnée à terminer cette partie du travail en me donnant des échéances bien précises et en acceptant, tant que je pouvais le supporter, de vivre cette période trouble.

Un premier tour d'horizon a été réalisé mais je suis demeurée insatisfaite. J'ai repris la lecture de mon journal afin de dégager les émotions que m'ont fait vivre les différents événements. Je répondais davantage à une intuition qu'à quelque chose de rationnel. Mais cet exercice m'a plu, amusé et m'a fait voir une toute autre dimension de mon travail de coordonnatrice. Je cherchais à faire une différence entre ce que je fais: action/rôle et ce que je suis: émotions/sentis, par exemple, ce que je ressens lorsque je suis confrontée à une situation difficile ou lors d'une prise de décision. La notion de plaisir était devenue encore plus importante pour moi, j'éprouvais le besoin de m'amuser. Alors j'ai inventé: et si je

jouais à, *Où est Charlie?*⁵ Et si mon journal devenait ma jungle? Ou encore, je m'imaginai faire une chasse au trésor.

Puis, j'ai expérimenté une première tentative de catégorisation. Pour ce faire, je me suis basée sur le texte de Paillé: « La catégorie doit en fait, hisser l'analyse au niveau de la compréhension d'un comportement, d'un phénomène, d'un événement ou d'élément d'un univers psychologique ou social. » (Paillé, 1994, p.160)

Après avoir « déconstruit » mon journal en petits fragments, j'ai tenté de regrouper le tout en unité de sens. Mes questions me suivaient sans cesse: de quoi cela parle? Qu'est-ce que cela cache? Qu'est-ce qu'il y a à découvrir dans ce matériel? Pour m'aider, je me suis fait un rituel de lecture: je me concentre en faisant quelques respirations profondes et je lis à la lueur de chandelles.

À ce moment-là, j'ai fait l'exercice de ressortir différentes catégories et sous-catégories:

1. La gestion du personnel: l'intervention auprès des intervenantes et la supervision du personnel: processus d'embauche, écoute du vécu, débriefing, supervision des nouvelles, analyse de situation
2. La gestion plus « physique »: organisation/planification, structure, gestion budgétaire et matérielle

⁵ *Où est Charlie?* est un livre qui consiste à trouver un petit bonhomme dans une page remplie de personnages ou d'objets semblables à lui.

3. Intervention directe auprès des femmes et des enfants: signalement DPJ, santé mentale, climat de travail.

Par la suite, j'ai organisé le tout en un tableau plaçant les différents éléments en relation. Quelques constatations ressortirent d'elles-mêmes: l'embauche de personnel a pris un temps considérable au début de la période de collecte des données. Elle sera suivie, évidemment, d'une période tout aussi intense de supervision du personnel.

À chacune des catégories, j'ai noté, bien en vue et en différentes couleurs, les émotions ressenties, ce que cela me faisait vivre. J'ai identifié les lieux où se situait le pouvoir dans toute cette mer d'informations. Je me suis requestionnée sur les principaux éléments qui me touchaient ou encore sur ceux qui s'imposaient d'eux-mêmes.

Puis j'ai fait un premier essai. J'ai tiré de mon journal les catégories qui me semblaient les plus importantes. J'ai continué à errer, à faire des liens, à me poser des questions et j'ai couché sur papier, dans un matériel brut, ce qui me venait à l'esprit. Ce n'était pas simple. J'ai fait quelques tentatives, puis j'ai laissé dormir le tout quelques heures, quelques jours, pour enfin revenir avec un nouvel éclairage. Ces périodes de latence, même si on m'avait largement avertie, m'étaient extrêmement difficiles à supporter. J'avançais à tâtons. Jamais mon inconfort ne s'estompait mais je tentais de le rationaliser et je me faisais confirmer le tout. Cette première partie fut en effet acheminée à mon directeur de recherche.

À la suite de cet exercice, j'ai identifié une multitude de pistes à suivre, tout était en morceaux. Mais avant de retravailler la première partie, j'ai relevé les thèmes que je n'avais pas encore touchés mais que je considérais importants. Je n'étais pas prête à faire des priorités. Je suis retournée à mon journal. Je devais le laisser me parler de nouveau. Je n'avais pas encore trouvé. Tout me questionnait: la prise de décision, est-ce que je la fais la plupart du temps seule ou en équipe? Dans quelles circonstances? La responsabilisation, pourquoi est-ce si important pour moi? Pourquoi l'équité entre les travailleuses me tient tant à cœur? Je trouve difficile d'avoir à travailler seule, et si je créais mon propre isolement? Certaines catégories sont alors venues s'ajouter aux précédentes.

Enfin, j'ai observé que des éléments comme les valeurs, la prise de décision ou l'équité entre les travailleuses transcendaient toutes les catégories, ils pouvaient se retrouver partout. Comment pourrais-je les traiter?

Puis, des liens commencèrent à se former avec les données recueillies lors du focus-groupe de l'équipe de travail. « J'entendais » les travailleuses me donner leur vision sur certains thèmes. Les ponts se faisaient d'autant plus facilement que j'avancais sur ce chemin encore aléatoire. Ces moments m'amenaient également la motivation pour continuer, quelque chose se précisait devant moi.

Finalement, le thème du pouvoir s'est imposé de lui-même. Évidemment, la gestion du pouvoir est au centre de mon questionnement, il était inéluctable que cette notion refasse surface.

J'ai alors repris mon journal et relu en étant attentive aux endroits précis où il était question de pouvoir. Quel est mon style de pouvoir? En ai-je un? Comment je l'utilise? Le pouvoir est la pierre angulaire de toute ma recherche, je ne peux pas passer à côté. Mais pourquoi est-ce si difficile?

Un lien intéressant fit surface: pouvoir versus devoir. Une curieuse piste. Mais où cela veut-il m'amener? Qu'est-ce que je considère de « mon devoir? » Je retourne encore à mon journal et je recherche les endroits où il est question de devoir, les « je dois ».

Puis, j'ai ressenti le besoin d'aller voir plus en profondeur ce que me disaient mes collègues de travail. J'ai repris, dans un premier temps, le verbatim de l'équipe de travail afin de confirmer ou d'infirmer mes pistes d'investigation. Par la suite, j'ai écouté et retranscrit les parties des enregistrements réalisés auprès des membres du conseil d'administration et de mes ex-collègues de travail qui me paraissaient pertinentes pour alimenter la poursuite de mon analyse.

Cette période a été aussi intéressante parce qu'elle m'amenait soit des éclairages nouveaux soit des aspects pour approfondir mes sujets d'analyse. Ainsi, en plus du devoir, d'autres aspects du pouvoir me sont apparus et j'y ai navigué quelque temps pour finalement leur donner une voie au chapitre. Ici aussi, j'ai dû faire des priorités et me recentrer sur ma question parce que plusieurs pistes se profilaient devant moi, mais c'était plus facile qu'au début, plus précis. Je pouvais voir une cohérence, un lien logique émerger entre les parties du texte.

Lorsque j'ai eu l'impression que mon matériel m'avait livré l'essentiel de ce qu'il contenait, tel que le démontre la démarche inductive de Chevrier (1997) et l'étape de compréhension de la recherche heuristique, était alors venu le temps de faire référence à différents auteurs. J'ai fait une recherche sur ce que la littérature pouvait me dévoiler par rapport à mon sujet de recherche. J'ai été étonnée de voir qu'il y existe peu de documents récents mais un texte de Isabelle Fortier, *Conjuguer la gestion au féminin* (Lapointe, 2004), m'a amené un éclairage supplémentaire et m'a confirmé certains éléments présents dans mon analyse. J'ai donc fait référence à ses observations particulièrement sur le principe féminin en gestion.

J'ai également recherché ce qu'il pouvait y avoir de pertinent sur la gestion participative, certaines pratiques alternatives ou encore *l'empowerment*. Cette confrontation à différents auteurs devait, comme pour les focus-groupes, confirmer ou infirmer mes observations. Ce sont davantage des confirmations qui sont ressorties.

Finalement, une phrase parmi tant d'autres m'habite encore lorsque je repense à cette angoisse de ne pas trouver qui dit essentiellement qu'à ce niveau, « le très personnel rejoint l'universel ».

CHAPITRE III

ANALYSE DES DONNÉES

En plus de dégager mon modèle de gestion, ce chapitre vous présentera les multiples aléas de la vie d'une coordonnatrice en maison d'hébergement pour femmes victimes de violence et leurs enfants. Comme nous l'avons vu, une maison d'hébergement a la particularité d'être un milieu de vie et je cherche, tant bien que mal, à gérer tout ce beau monde selon un modèle de cogestion appuyé sur une philosophie féministe. Vous découvrirez également comment, en tant que personne, je m'applique à concilier: travail/plaisir, prise de décision/consensus, sérieux/humour, responsabilité/confiance, enfin des situations aux multiples visages qui me rappellent constamment que ce travail est tout sauf ennuyant.

Tout d'abord, un bref retour sur mes objectifs de départ. Comme vous vous le rappelez sans doute, c'est un questionnement sur le partage du pouvoir qui donna le coup d'envoi à toute cette aventure. Une première réflexion émergea: **comment j'aborde la question du pouvoir dans la gestion de mon organisation en tenant compte des valeurs véhiculées par les femmes, plus particulièrement selon la philosophie féministe?** Ainsi, je voulais savoir comment se réalise l'exercice du pouvoir dans un groupe distinct (groupe de femmes) qui s'est donné des valeurs différentes, des valeurs féministes. Est-ce compatible avec la gestion? Est-ce simplement une façade? Un vœu pieux?

Puis, je me suis donnée comme objectif: **observer dans ma pratique de coordonnatrice mes propres mécanismes de fonctionnement dans des situations où je dois exercer un pouvoir**. Celui-ci est venu naturellement compléter ma réflexion en observant spécifiquement ma pratique: les moments où je dois exercer un pouvoir ainsi que ceux où je me suis sentie inefficace. Comme nous l'avons vu au chapitre sur la méthodologie, différentes méthodes ont été employées pour porter une réflexion sur et dans l'action.

Afin de vous donner une vue d'ensemble de ma fonction, je mettrai en lumière différentes facettes du travail de coordination en maison d'hébergement. Certaines sont très terre-à-terre alors que d'autres sont plus philosophiques ou encore d'ordre moral. À mes yeux, aucune d'entre elles n'est plus importante, chacune faisant partie d'un tout. Comme il a déjà été expliqué, la gestion comporte certains défis, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un groupe communautaire (ayant des moyens financiers restreints), d'un milieu de vie (les femmes et les enfants y demeurent 24h/24h) et d'une gestion féministe (avec l'espoir de faire autrement). Je serai donc mon propre objet de recherche, parfois regardé par les yeux de mes collègues de travail, souvent alimenté par toutes sortes de situations.

Alors, qu'est-ce qui a retenu le plus mon attention lors de l'analyse de mes données?
Trois grands axes ressortent clairement de mon journal de recherche:

- I. La gestion « physique »: gestion matérielle et budgétaire, organisation/planification/structure.
- II. La gestion du personnel: processus d'embauche et la supervision du personnel: écoute du vécu, supervision des nouvelles.

III. L'intervention directe auprès des femmes et des enfants: signalement DPJ, climat de vie.

Je ressortirai les données les plus marquantes parmi ces trois catégories. Puis, certains éléments que je n'ai pu camper dans une petite case parce qu'ils transcendent les trois axes seront mis en évidence selon les situations, en particulier: la prise de décision, l'équité et les valeurs. Quant au pouvoir, il sera traité de façon toute particulière, en deuxième partie de ce chapitre, comme un élément central qui émerge de l'analyse des données.

Mais avant de débiter, une mise en contexte s'impose.

La période d'écriture de mon journal débute par un épisode où ont eu lieu de grands changements pour l'organisme. En effet, trois départs de travailleuses occupant des postes clés se sont produits presque simultanément: le départ à la retraite de la co-fondatrice de l'organisme (planifié mais difficile à assumer), la démission de l'adjointe à la coordination: non-planifié avec seulement un délai d'un mois d'avis et un congé « surprise » de maternité pour la responsable du secteur jeunesse. Dans les pages qui suivent, nous verrons que c'est, en partie, ce qui explique le temps considérable consacré à l'embauche du personnel et à sa supervision par la suite.

Trois départs quasi simultanés dans une équipe de dix personnes, c'est le tiers du personnel qui quitte en même temps. Bien que le roulement du personnel fasse partie de la réalité d'un organisme communautaire, cette situation était particulière compte tenu de la nature des postes occupés par ces travailleuses. Comme je l'ai mentionné, pour deux de ces

personnes, le départ était planifié ou du moins la raison était claire mais pour la troisième, compte tenu de la rapidité du départ, je me demandais s'il y avait une autre cause que la raison officielle, par exemple, des insatisfactions, du mécontentement, etc. Après vérification, il s'est avéré que non, l'origine de sa démission n'était pas en lien avec l'organisme. Mais l'effet était le même: le droit de partir malgré un délai très court: un mois pour chercher, trouver et former une remplaçante. Il faut préciser que la travailleuse démissionnaire n'avait pas prévu cette période de transition. Pourtant, elle seule possédait les connaissances nécessaires à ce transfert. En tant que coordonnatrice, je devais alors m'assurer que cela se fasse sans trop de difficultés car, dans ces situations, c'est toute l'organisation qui risque d'en subir les répercussions.

Cette période a constitué le début de la rédaction de mon journal. J'y ai relevé plusieurs moments d'insécurité et de questionnements supplémentaires. Comment s'en sortir sans que l'organisme en souffre trop? Comment faire plus rapidement? Évidemment, cela s'est inséré « tout simplement » dans la gestion au quotidien.

Maintenant, commençons par ce que je qualifie « la gestion physique » de l'organisme. Cette partie du travail de coordonnatrice est essentielle bien que souvent moins apparente que les autres secteurs.

3.1. La gestion « physique »

En plus de la gestion des ressources humaines, des secteurs plus terre-à-terre mais tout aussi importants viennent gruger, plus ou moins selon la période de l'année, plusieurs précieuses heures de travail. Ce secteur fait partie de la gestion courante de l'organisme puisque les subventions annuelles ne permettent pas l'embauche d'une responsable. J'ai identifié les diverses interventions ou situations qui ont été les plus marquantes pour moi.

3.1.1. Gestion matérielle et budgétaire

Tout d'abord, la partie la plus matérielle de la gestion de la maison: la bâtisse. Durant la période de collecte des données, 15 interventions ont été réalisées dans ce domaine. Au départ, nous avons fait le choix d'acheter une maison. Le bâtiment a été adapté pour une personne à mobilité réduite et plusieurs améliorations notamment pour assurer la sécurité des personnes se sont ajoutées. Pour toutes ces raisons, une location aurait difficilement répondu à nos besoins.

3.1.1.1. La bâtisse

Depuis la mise en place de la maison d'hébergement, comme je l'ai expliqué au chapitre I, nous avons vécu une croissance rapide, passant d'un budget initial du ministère de la Santé et des Services sociaux de 30 000,00\$ à environ 400 000,00\$. Puis, d'une équipe de travail de trois personnes contractuelles à dix permanentes et quelque quinze travailleuses sur appel annuellement. Jusqu'à maintenant, 66 travailleuses, sur une période

de huit années, ont oeuvré à la maison, parfois sur un bien court laps de temps. À cela s'ajoute le côté matériel de l'organisation: la maison nous appartient avec tout ce que cela implique dans la vie de joyeuses propriétaires: réparations de tous genres, achats et entretiens du mobilier autant du secteur maison que du secteur bureau, inventaire, assurances, demande d'exonération de taxes, enfin, un secteur considérable de gestion en soi. Pour ce faire, nous devons prévoir à même le budget courant les dépenses régulières d'entretien, de chauffage, d'électricité, etc. Vous comprendrez que notre budget ne nous permet pas, non plus, l'embauche d'un concierge sur une base régulière mais nous avons la chance d'avoir un retraité de la Sûreté du Québec pour faire les travaux de base: pelouse, déneigement, petites réparations, etc.

En ce qui concerne les réparations de plus grande envergure, il est possible d'obtenir certaines subventions de l'un ou l'autre des gouvernements. À ce moment-là, l'organisme assure quand même la responsabilité du projet: présentation, choix des matériaux, soumissions, plans, rapports, etc., tout en faisant, de temps en temps, la « visite de chantier ». Même si nous pouvons parfois avoir le support d'un architecte, un suivi doit être assuré tout au long de la réalisation du projet. Ce travail relève de ma responsabilité que je partage avec l'adjointe à la coordination.

À titre d'exemple, nous avons fait enlever, durant l'année, les tapis à l'étage et au sous-sol. Simple, me direz-vous? Mais, dans une maison d'hébergement, ouverte 24 h/jour, 7 jours/semaine, ayant trois quarts de travail par 24 heures, cela prend une bonne planification et surtout un entrepreneur qui respecte ses délais. Le tout s'est conclu en six jours.

Bonne moyenne. Durant ce temps, les femmes hébergées ont été acheminées dans une autre ressource car la maison était sans dessus-dessous et les nouvelles demandes d'hébergement ne furent pas acceptées. Les autres services et activités n'ont pas subi de ruptures mais un grand ménage était de mise!

Puis, d'autres soubresauts reliés au bâtiment viennent à l'occasion s'ajouter: la laveuse ne lave plus, le garage est plein d'eau, il pleut dans la salle de rencontre, l'eau s'infiltré par les fenêtres de la cuisine et du sous-sol, etc., et ce, malgré plusieurs réparations déjà effectuées. Ces exemples démontrent bien que la gestion du matériel occupe, selon le cas, une bonne partie de ma tâche. Du temps précieux, mais aussi une somme considérable de frustrations, principalement lorsque le travail est mal fait. Je ne comprends pas pourquoi aucun entrepreneur ou architecte n'ait, jusqu'à maintenant, été en mesure de régler une fois pour toutes ces « petits » ennuis qui nous empoisonnent la vie! Un manque de volonté? De compétence? Simplement un laisser-aller parce que c'est un organisme communautaire?

Notre organisme a aussi la chance de bénéficier de dons provenant de chasse illégale. Nous avons, bon an mal an, un orignal et parfois un chevreuil. Tout cela est très intéressant, mais encore faut-il s'en occuper! Les agents de la Faune nous emmènent les animaux entiers à l'endroit de notre choix! Il n'est pas facile, dans notre région, de trouver un boucher qui veuille s'occuper de cette viande au complet, prélever des échantillons pour les faire analyser en respectant les délais et nous amener de beaux petits paquets qui ne demanderont qu'à être dégustés par celles qui l'apprécient, évidemment! Je dois alors

m'assurer que tout se déroule sans trop de difficultés. En cours d'année, cette responsabilité a été partagée avec une travailleuse et nous avons ainsi économisé une bonne partie de la note d'épicerie.

3.1.1.2. La fin de l'année financière

Même si je travaille dans le domaine communautaire depuis bientôt vingt ans, cette période de l'année (mars/avril) m'amène toujours un stress supplémentaire. Cette dernière année a été particulière parce que nous avons reçu des sommes additionnelles destinées au développement de l'organisme. Gérer dans un contexte de croissance ne m'est pas très habituel. À ce moment-là, nous devons décider comment seraient dépensées ces sommes sans savoir l'ordre des montants alloués ni le moment prévu pour le versement. Il arrive aussi parfois que des subventions soient annoncées en début d'année mais reçues seulement vers la fin de l'année financière. Puisque nous avons déjà pris la décision de ne pas engager de sommes sans confirmation écrite, il devient complexe de les dépenser dans un aussi court laps de temps. Dans ces moments-là, je procède rapidement à une analyse de la situation, puis je fais des hypothèses sur différentes avenues: possibilité de transferts d'année financière, majoration des salaires (en autant que la subvention soit récurrente), bonus, achats, formations, etc. Une consultation est également tenue auprès des travailleuses pour voir s'il y a des priorités, besoins, etc. Par la suite, une présentation est faite au conseil d'administration pour discussion et prise de décision. À ce moment-là, d'autres suggestions peuvent très bien être prises en considération. Nous avons adopté comme principe que, même si nous ne *devons* pas faire de surplus, l'argent sera dépensé

pour les besoins des femmes et des enfants auxquels nous donnons des services. Également, l'amélioration des conditions de travail demeure une priorité. Freiner quelque peu le roulement de personnel n'est pas un luxe, contribue à améliorer la qualité du travail et évite une perte de temps non négligeable!

3.1.2. Organisation/planification/ structure

Cette partie de mon travail de coordonnatrice est aussi très considérable en nombre mais particulièrement en temps. En ce sens, 14 interventions ont été réalisées au cours de la collecte des données. Les interventions peuvent prendre différentes formes et avoir plusieurs objectifs. Les demandes affluent également de nombreux endroits, par exemple: des intervenantes elles-mêmes, du Regroupement provincial comme nous l'avons vécu particulièrement cette année, ou encore de l'Agence de développement de la santé et des services sociaux, etc.

En effet, moult situations se présentent parfois sans que je m'y attende le moins du monde. Par exemple, nous présentons un projet de sensibilisation nommé: *Décoiffons la violence*. Il s'agit, vous l'aurez deviné, de sensibiliser des coiffeuses et esthéticiennes à la violence conjugale et de leur fournir des moyens pour savoir comment répondre à une cliente violentée, si la situation se présentait à elles.

La sensibilisation de la population fait partie de notre mission mais les subventions accordées ne nous permettent pas de réaliser des activités de plus grande envergure. C'est pour cette raison que nous faisons, à l'occasion, des demandes à d'autres bailleurs de fonds

dont celui-ci: Programme de mobilisation des collectivités, conjoint fédéral/ provincial. Malheureusement, ces subventions ne sont pas récurrentes.

Pour réaliser ce projet d'une durée d'environ cinq mois, nous devons embaucher une personne capable d'élaborer le contenu de la formation à partir d'un document existant et d'animer les groupes. La personne recherchée devait bien connaître la problématique en plus d'avoir une bonne expérience terrain.

Idéalement, une travailleuse régulière ou sur appel serait priorisée. Elle devra posséder les compétences citées plus haut en plus d'être autonome et responsable. Malgré la complexité d'avoir à dégager une employée, rappelons-le, nous avons des quarts de travail de huit heures et très peu sont doublés; il est souvent plus facile pour l'organisme de procéder au remplacement d'une personne à l'interne que de trouver une candidate qualifiée, extérieure à l'organisme. De plus, puisque c'est un projet dont nous sommes imputables, une supervision continue doit être assurée. Cette tâche m'est dévolue.

Finalement, une travailleuse régulière est intéressée par le poste. Je lui explique les grandes lignes du projet. Elle possède les qualités requises et est enthousiaste à relever ce nouveau défi. Un peu de formation et le tout devrait bien se dérouler. Parfait, je suis soulagée et j'amorce des démarches nécessaires pour démarrer le projet. Mais voilà qu'un événement inattendu survient. À quelques jours du début, sa sœur tombe gravement malade et la travailleuse décide de ne pas prendre le contrat. Rien ne va plus. Tout est à recommencer. Au même moment, une autre travailleuse m'avise qu'elle est enceinte et qu'elle a droit à un retrait préventif dans quatre semaines. Rapidement, il faut réorganiser le

tout: ouverture de postes, vérification à l'interne, etc. Le soulagement fait alors place à « l'adrénaline » et au stress.

D'autres demandes sont parfois déconcertantes: une travailleuse veut démissionner mais désire quand même échanger ses heures de travail de jour avec la travailleuse de soirée. Ou encore une travailleuse de soirée veut appliquer sur un poste de jour mais prévoit prendre un congé sous peu.

Dans ces situations, je trouve important d'avoir un bon cadre, une façon claire de fonctionner. Puisque nous ne sommes pas syndiquées, il faut que la structure soit assez explicite pour ne pas créer d'ambiguïté lors de son application. Les travailleuses doivent, elles aussi, bien la comprendre et être en accord avec. Par contre, et c'est là, à mon avis, un avantage des organismes communautaires, on peut faire preuve de souplesse dans l'application des règles.

Dans l'exemple cité plus haut, la demande d'échanger des heures de jour et de soirée a été refusée parce qu'il avait déjà été convenu (conseil d'administration et équipe de travail) de ne pas échanger les horaires jour/soir sur une base régulière. Par contre, si une demande m'est adressée par les deux travailleuses de soirée (une faisant trois soirs l'autre deux) pour échanger des soirées de travail, alors là, c'est accepté. Cette entente peut durer jusqu'à ce qu'il y ait une nouvelle demande ou qu'une des deux personnes concernées démissionne. À ce moment-là, nous revenons aux plages horaires originales. En général, cette façon de fonctionner est satisfaisante pour les travailleuses et je n'ai que très rarement à intervenir. Il y a de la souplesse dans l'application de la règle.

Cet exemple illustre bien un style de gestion coopérative, le cadre a été mis en place conjointement par le conseil d'administration et l'équipe de travail. À l'intérieur de celui-ci, se retrouve une certaine latitude qui permet d'ajuster le fonctionnement. Par contre, s'il y avait des demandes de changements au niveau du cadre, celles-ci devront faire l'objet d'une nouvelle discussion entre les instances concernées.

3.2. La gestion du personnel

3.2.1. L'embauche

Le processus d'embauche peut parfois paraître simple, mais voyons de quoi il retourne.

Durant la période de recherche, le processus embauche/démission s'est amplifié considérablement tout en s'ajoutant aux tâches habituelles et cela, sans personnel supplémentaire. Sur une période de six mois environ, vingt interventions ont eu lieu: embauche, démission et retour au travail pour diverses raisons. Les entrevues d'emploi sont effectuées par un comité formé de trois personnes: la coordonnatrice, une travailleuse (responsable femmes ou jeunesse, selon le poste à combler) et un membre du conseil d'administration. Certains impondérables, par exemple le manque de disponibilité, peuvent faire varier le nombre de participantes au comité.

Chaque période d'embauche comporte son lot de travail supplémentaire mais aussi d'insécurité et d'ambivalence. Est-ce que nous trouverons la bonne personne? Est-ce qu'il y aura des candidates qualifiées qui postuleront? Dans l'affirmative, accepteront-elles les conditions de l'organisme?

À quelques occasions, notre choix s'est arrêté sur une personne en particulier qui, après réflexion, décide de refuser l'emploi. Tel fut le cas en mars 2004, alors que la candidate retenue pour le poste jeunesse posait ses propres conditions, entre autres, faire enlever la période de probation et avoir, au départ, une augmentation de salaire. Même si les conditions de travail sont communiquées d'avance, il arrive quelques fois que ces situations se produisent malgré tout. Dans ce cas précis, je n'ai pas eu besoin de réfléchir longtemps pour refuser la demande. D'abord par souci d'équité pour les autres travailleuses mais aussi par conviction personnelle: « quand tu prends un emploi, tu commences par respecter ce qui est établi ». Deux valeurs fondamentales de l'organisation et qui m'habitent également ressortent clairement: l'équité entre les travailleuses et le respect des personnes et de la structure en place. Ainsi, nous avons dû reprendre tout le processus d'embauche à partir du début. Durant ce temps-là, le travail ne se fait pas comme il se doit, les autres travailleuses doivent effectuer des tâches supplémentaires et, de surcroît, l'angoisse de trouver la bonne personne grandit.

Cette incertitude s'installe d'autant plus facilement dans un organisme communautaire. Pourquoi? Pour des raisons toutes simples. D'abord, des salaires plus bas que dans d'autres réseaux de travail comparatifs, entre 55% et 65% environ pour des qualifications

analogues. Les avantages sociaux sont moins intéressants, par exemple: l'absence de régime de retraite. Des réalités toutes particulières reliées à un milieu de vie: les horaires sont variables: soirée, nuit, fin de semaine, la présence continue des femmes et des enfants, ce qui amène de fréquentes gestions de conflits. Également le facteur de dangerosité compte tenu de la problématique de la violence risque d'amener, dans certaines circonstances, des périodes de stress supplémentaire, il faut avoir les nerfs solides, quoi! La précarité de l'emploi: les subventions sont renouvelables annuellement, le gouvernement ayant décidé d'abolir, il y a quelques années, les plans quinquennaux jadis accordés aux maisons d'hébergement. Enfin, une multitude de différences qui font que pour travailler dans un organisme comme le nôtre, il faut vraiment y croire. De plus, le fait que nous soyons situées en région rurale, diminue le bassin de candidates disponibles. Nous voyons également des sollicitations directes auprès de certaines de nos travailleuses par le Centre de santé et de services sociaux ou encore par d'autres groupes communautaires.

Ainsi, nous assistons à des refus d'emploi compte tenu des nombreux aléas du travail. Par contre, certaines candidates font le choix de travailler dans un organisme communautaire, alors que pour d'autres il s'agira d'un premier emploi. Certaines prendront goût au communautaire. Pour les autres, il servira de levier pour un travail plus lucratif. Je suis particulièrement heureuse de constater que certaines feront le choix de rester, malgré tout.

Il arrive également que, dans certains cas, lorsque nous croyons enfin trouvé la bonne personne, c'est elle qui décide de quitter. Ce fut le cas d'une travailleuse embauchée depuis dix jours (incluant la formation et l'entraînement) et qui a démissionné entre Noël et le Jour

de l'An. Elle aurait pu revenir sur sa décision à la seule condition que des changements soient apportés aux horaires de travail, juste pour elle. Une particularité relative à notre fonctionnement sur des quarts de travail: changer l'horaire d'une personne signifie faire bouger la grille horaire au complet. Cette demande a été refusée, en concordance avec nos valeurs, par souci d'équité avec les autres travailleuses. Les mêmes contraintes s'appliquent pour chacune des travailleuses lorsqu'elles acceptent de travailler à la maison d'hébergement. Si elles ne peuvent ou ne veulent s'ajuster à cette réalité, elles devront alors faire un autre choix. La valeur d'équité entre les travailleuses, valeur qui m'est importante, est également partagée par celles-ci. Nous y reviendrons d'ailleurs plus loin, au niveau des relations égalitaires.

En février 2004, suite à l'ouverture d'un poste, seulement deux candidates s'étaient présentées. De celles-ci, aucune ne répondait aux conditions d'emploi. Dans ces occasions-là, et malgré des échéanciers serrés, il s'avère fondamental pour nous de reprendre, encore une fois, le processus d'embauche afin de trouver une personne réunissant les compétences et qualités exigées. Il m'arrive alors, et selon les circonstances, d'assumer une part d'intervention compte tenu du manque d'intervenantes.

Avant une entrevue d'embauche, une réflexion est faite sur le type de personne dont nous avons besoin, au-delà de ses compétences professionnelles. Quelles sont les forces recherchées? Comment cette personne se comportera-t-elle dans une situation d'urgence? Quelles sont ses expériences d'intervention en situation de crise? Quel sera son impact dans l'équipe de travail? Dans quel domaine aura-t-elle besoin de formation? Par

conséquent, lors de l'entrevue, ce sera particulièrement son savoir-être qui sera observé. Il est plus facile d'acquérir des connaissances (savoir) ou d'apprendre des façons de faire (savoir-faire) que de changer des comportements se situant au niveau du savoir-être.

En maison d'hébergement, le savoir-être prend une importance toute particulière. En effet, les nombreuses surprises qui se présentent chaque jour: plusieurs demandes simultanées, situations ayant un potentiel de danger parfois élevé, milieu de vie avec femmes et enfants, les travailleuses sont souvent seules sur les quarts de travail (soir, nuit, fin de semaine), femmes démontrant de multiproblématiques, etc., exigent certaines qualités intrinsèques comme l'assurance personnelle, être capable de contrôler une situation, ne pas céder à la panique, à la limite, avoir du « gros bon sens ». Donc, la question ultime qui peut nous faire accepter ou refuser une candidate est: est-ce que nous pouvons partir de la maison avec l'esprit tranquille? Ces réflexions sont, la plupart du temps, partagées entre les membres du comité d'embauche avant de faire les entrevues et elles peuvent se poursuivre jusqu'à quelques jours plus tard. Également, dans le cas où deux candidates seraient ex aequo, ces informations peuvent nous aider à faire un choix.

Deux situations particulières ont eu lieu au cours de la période de recherche. D'abord, trois candidates s'étaient présentées pour un poste. Une d'entre elles démontrait un bon potentiel mais dont le savoir-être soulevait des questionnements. En premier lieu, un senti. Pourquoi est-ce que je me sens bizarre en présence de cette personne? Est-ce que je manque d'impartialité? Est-ce que quelque chose me ramène à un vécu antérieur? Suite à l'entrevue, j'ai cherché à bien identifier ce qui m'avait préoccupé dans cette situation. Premièrement,

un comportement similaire à une travailleuse que nous avons dû congédier quelques années auparavant. Lors de l'entrevue d'emploi, la candidate a dévoilé des aspects de sa vie personnelle qui n'étaient pas pertinents: nous avons appris qu'elle était séparée, avait fait un burn-out, vécue de l'inceste à six ans, vit présentement avec un autre conjoint qu'elle identifie et termine son entrevue sur une note d'émotivité palpable. L'équipe de travail ne constitue pas un groupe d'entraide mais un groupe de tâches. Même si cela peut parfois porter à confusion parce que nous travaillons en relation d'aide auprès de personnes, il est très important de faire la différence et séparer la réalisation des tâches des interventions directes. Il peut être facile de glisser de l'un à l'autre.

Ma collègue de travail avait également perçu certains de ces comportements mais était d'avis de lui donner une chance. Elle précisait que je n'aurais pas à travailler avec elle. Nous avons discuté longuement, notamment sur l'impact que cette personne pourrait avoir dans l'équipe de travail et nous en sommes venues à la conclusion de la refuser.

La deuxième situation s'est présentée alors que nous poursuivions notre réflexion sur les deux autres candidates. Je reçois une télécopie d'une de celles-ci, Josée⁶, m'avisant qu'elle est très contente d'avoir passé une entrevue: elle nous remercie, elle trouve que nous avons une belle équipe, etc. Que veut-elle vraiment? Nous influencer? Se démarquer? Nous décidons de laisser passer la fin de semaine avant de prendre une décision malgré le fait que le lundi suivant, nous ne serons plus que deux pour décider, l'administratrice n'étant plus disponible.

⁶ Tous les noms cités dans ce document sont fictifs.

Voici comment cela s'est passé:

Il faut prendre la décision pour Josée, on l'engage ou pas? Je reprends son curriculum vitae. J'en reparle avec Claire [membre du comité d'embauche], à certains moments je pense que oui, à d'autres que non. Claire a des réticences mais pas de veto, ni pour oui, ni pour non. Je trouve finalement qu'on se questionne trop sur cette fille-là. À la relecture de son curriculum vitae, je vois qu'elle n'a pas réellement de formation ni beaucoup d'expérience auprès des personnes ou des groupes. Elle a plutôt fait des cours de croissance personnelle. À mon avis, c'est un bon bagage mais ce n'est pas assez, même sur appel. J'en parle à Claire, nous sommes d'accord pour ne pas la retenir. Je lui téléphone pour lui donner la réponse. Elle est toute étonnée et ne comprend pas. Je lui explique les raisons, elle me répond qu'elle était persuadée d'avoir le poste. Je lui dis peut-être à une prochaine fois, elle dit peut-être sans trop y croire. Je suis contente de la décision, je crois que c'est mieux ainsi. (Journal de recherche, p.3.4)

Je croyais, à ce moment-là, que c'était mieux ainsi pour une raison à la fois simple et complexe. Simple parce qu'après réflexion, cette personne ne détenait pas les compétences (formation ou expérience) nécessaires à l'emploi et complexe, parce que malgré cela elle aurait pu, par son savoir-être, nous démontrer qu'elle possédait les capacités pour accomplir le poste. Par la suite, nous aurions complété sa formation. Elle ne nous en a pas convaincus.

Une certaine ambiguïté subsistait alors que nous réfléchissions sur ces deux candidates. Dans chacun des cas, nous avons évalué l'impact de leur éventuelle embauche sur l'équipe de travail. Il subsistait trop d'incertitudes. Pour moi, le climat qui règne dans une équipe de travail est important et n'est jamais totalement acquis. Même si une équipe démontre une certaine force, il existe toujours une fragilité qui risque d'être amplifiée à n'importe quel moment, ne serait-ce que par une seule personne. Je crois donc essentiel d'être à l'affût autant de ce qui peut détériorer un climat de travail que l'améliorer.

L'embauche du personnel comporte également des moments heureux. En effet, il arrive parfois qu'une candidate se démarque tout à fait bien des autres, que ses références sont bonnes et qu'elle accepte l'emploi en tenant compte du salaire et des conditions. Ces situations m'amènent un grand soulagement et me rassurent d'une certaine façon à savoir qu'il existe des candidates compétentes pour travailler dans un organisme communautaire comme le nôtre... par choix, évidemment!

3.2.2. La supervision du personnel

En temps normal, la tâche de supervision du personnel est séparée en deux parties. Ce qui relève plus directement de l'intervention auprès des femmes est attribué à la responsable de l'intervention (ou jeunesse selon le cas), alors que les autres secteurs: réalisation de la tâche, comportement, assiduité, etc., sont sous ma responsabilité. Mais, comme nous l'avons vu précédemment, à cause du changement de personne au poste de responsable de l'intervention, je me suis, particulièrement au début de la période de recherche, impliquée davantage dans ce domaine.

La période intense d'embauche a été suivie, en toute logique, d'une période tout aussi intense de supervision du personnel. Dans un organisme communautaire, en quoi cela consiste-t-il?

Tout d'abord se donner des mécanismes. En premier lieu, la mise en place d'un processus d'embauche. Celui en vigueur à L'Autre-Toit comporte une période de probation

de trois mois incluant une entrevue à mi-parcours. Ce travail se fait à deux: la coordonnatrice et la responsable à l'intervention ou l'intervenante-jeunesse, s'il s'agit de ce secteur (cf. chapitre I). Si la candidate passe sa probation de façon satisfaisante, elle devient employée permanente.

Durant cette période et même au-delà, les nouvelles travailleuses peuvent se référer aux responsables ou à d'autres intervenantes plus expérimentées. Ce support est apprécié des travailleuses et une d'entre elles l'exprimait ainsi, lors des entrevues: « (...) Tout le monde t'offre de l'aide. Si tu as besoin d'aide, tu m'appelles, tout le monde est disponible (...) ». (Entrevue équipe)

Cette connivence démontre également qu'un climat de confiance règne dans l'équipe de travail. Les valeurs d'entraide et de confiance revêtent toute leur importance et sont partagées par chacune, peu importe le poste qu'elle occupe. La coordination y prenant part également: « (...) Aussi avec la coordination, avec toi, je ne sentais pas que je te dérangeais, je savais que tu étais là aussi (...) pour répondre à mes questions » (Entrevue ex-travailleuse). Ainsi, le support se partage entre les travailleuses mais également avec la coordonnatrice.

Par contre, la supervision du personnel comporte, pour moi, quelques difficultés particulières. Par exemple, je trouve toujours désagréable de recevoir une remarque négative d'une collaboratrice sur le travail d'une intervenante. Mon premier réflexe est d'accueillir le commentaire puis de vérifier directement avec la personne concernée. Dans

ce cas-ci, c'était une séance d'information qu'une intervenante avait co-animé avec une représentante d'un autre organisme.

Voici la situation:

Je rencontre Ginette, la représentante de l'autre organisme, qui me parle de la session d'information qu'elle a faite avec une intervenante de la maison. Ginette me dit que ce n'était pas très fort, que l'intervenante ne prenait pas sa place, qu'elle était plutôt effacée. Je pense que l'intervenante fait cela parce qu'elle était très nerveuse. C'est la première fois qu'elle fait une séance d'info seule pour la maison. J'en parle quand même à Claire, la responsable de l'intervention, en lui disant que je ne ferai rien pour l'instant, je sais que dans quelque temps elle doit en faire une autre. Une de mes connaissances doit y assister et je verrai. (Journal de recherche, p.2.37)

Ce type de situations me préoccupe et m'habite, pour un certain temps du moins. Il faut que je fasse un retour avec l'intervenante sur la situation. Au préalable, je me questionne de façon à être très précise dans mon intervention. Je veux qu'elle s'améliore, alors il ne me faut pas la décourager mais plutôt l'encourager à se perfectionner.

Il est intéressant ici de faire un lien avec l'*empowerment* qui consiste à prendre du pouvoir sur sa vie. En effet, ce principe, faisant partie a priori de l'intervention auprès des femmes victimes, peut tout aussi bien être employé en gestion. D'ailleurs, Isabelle Fortier, professeure à l'École nationale d'administration publique, traduit l'*empowerment* par l'*autonomisation* des personnes et note que: « L'autonomisation, la participation et le climat font partie du principe féminin en gestion. » (Lapointe, 2004, p.6)

L'« *autonomisation* » faisant partie du principe féminin, il demeure important pour moi de travailler avec les forces des personnes plutôt que de tabler sur les manques. Pour ce

faire, on peut, entre autres, identifier des façons d'apporter les améliorations souhaitées. Dans cette situation, nous avons convenu ensemble que l'intervenante s'inscrive à une formation en animation, ce qui a été réalisé quelque temps plus tard.

Au retour de sa deuxième session d'information, l'intervenante revient en me disant que « ça avait bien été, mieux que la première fois ». Je ressens une ambivalence entre: questionner plus en profondeur ou ne rien faire puisqu'il semble que la situation n'est pas si problématique. Je choisis d'attendre un moment opportun.

Quelques jours plus tard:

Je rencontre par hasard Amélie qui participait à la session d'information. J'en profite pour lui parler de l'intervenante. Je lui demande si elle s'est bien débrouillée. Amélie me dit que oui, c'était correct. Je lui demande alors si l'intervenante (...) a pris sa place? Elle me répond que c'était un peu juste au début mais que pour le reste, ça pouvait aller, c'était assez clair. (Journal de recherche, p.3.2)

Je me suis alors sentie d'un côté soulagée, l'intervenante s'en était bien tirée, et d'un autre, un doute est demeuré: est-ce que j'essaie de me convaincre que tout va bien? Est-ce que je dois pousser plus en profondeur? Est-ce que je peux faire confiance?

J'ai alors décidé de revenir avec ladite intervenante sur la première animation et de voir avec la responsable de l'intervention comment on peut s'assurer que le travail soit fait de façon satisfaisante. J'en parle donc avec cette dernière qui me dit que lorsqu'elle fait elle-même des sessions d'information avec Ginette, celle-ci a l'habitude de prendre tout le terrain... alors que Ginette me dit que l'intervenante le lui laissait entièrement!

Bien que cette information soit venue apaiser mes interrogations, de telles situations me portent à me questionner plus en profondeur sur la personne. Par la suite, je me demande: comment se passera la prochaine animation? Était-ce seulement de la nervosité? Je deviens plus à l'affût de ses compétences en général et plus particulièrement en animation. En tant qu'organisme, nous devons voir à ce que le travail soit bien fait et les observations ou commentaires de divers collègues ou participantes nous orientent dans ce sens. Nous avons aussi, bien souvent, des commentaires très positifs.

Puis il arrive que quelques surprises m'attendent au détour. Ce fut le cas lorsqu'une travailleuse contractuelle, Ruth, vient m'annoncer qu'elle quittera bientôt son poste, comme la convention lui en donne le droit. La conversation s'oriente ainsi:

Ruth: Je veux te dire que j'ai répondu à une annonce, j'ai une entrevue demain et si ça marche, je commence mardi prochain. Est-ce que j'ai le droit de démissionner?

Moi: Mais, ton contrat finit seulement dans cinq mois!

Ruth: Je sais, mais tu peux rien me promettre et moi, faut que je travaille.

Moi: On en a déjà parlé et je n'ai pas de contrôle là-dessus. Par contre, selon la convention, c'est un mois d'avis. De toutes façons, c'est à toi à faire ta réflexion. Ce n'est pas nécessairement une question de droit mais de responsabilité morale. Tu t'étais engagée.

Ruth : Je pourrais faire quelques semaines mais pas plus.

Moi: Je n'ai pas à t'apprendre comment on fonctionne ici. Ton départ nous cause des problèmes. Et tu sais, faire 62 heures par semaine, c'est pas réaliste.

Ruth: ouin, je sais mais faut que je travaille après.

Moi: Regarde, fais ta réflexion, dis moi le résultat et on verra. Je ne peux pas te retenir, alors. (Journal de recherche, p.5.6)

J'ai mis fin abruptement à la conversation parce que je sentais la frustration monter. Je ne voulais pas non plus jouer la corde émotive. Je voulais, par contre, qu'elle prenne clairement sa décision et qu'elle l'assume. Pour moi, les choses étaient claires et je n'étais pas en mesure de lui promettre quoi que ce soit, pas plus à elle, qu'à une autre.

Ainsi, nous avons dû reprendre tout le processus d'embauche pour une fin de contrat totalisant environ quatre mois de travail. Pour l'organisme, c'est un temps considérable que j'avais prévu investir ailleurs, surtout en cette période de fin d'année financière. Et je n'étais pas seule, tout le comité d'embauche était sollicité. Mais je ne peux pas demander aux travailleuses d'avoir la même vision que moi de la responsabilisation au travail. Je vous en parlerai plus loin. Pareillement, la loyauté envers l'organisme peut varier considérablement d'une personne à l'autre. Il était légitime pour cette travailleuse de voir à ce qu'elle puisse travailler après son contrat. Je crois que parfois les travailleuses, particulièrement celles qui ne sont pas régulières, ne sont pas conscientes ou tout simplement pas au courant de tout ce qu'implique la gestion. Elles n'ont pas une vision d'ensemble de l'organisme mais seulement d'une partie. C'est important de les intégrer. Finalement, nous avons embauché une autre travailleuse qui a terminé son contrat et qui, pour ce faire, a refusé d'autres remplacements beaucoup plus lucratifs. Je l'ai remerciée de sa loyauté et je me suis sentie soulagée.

Superviser le personnel m'amène également de grandes satisfactions, particulièrement lorsque je prends le temps d'échanger sur une situation difficile avec une nouvelle intervenante. C'est ce qui s'est passé avec Estelle qui était toute bouleversée après s'être faite apostrophée par une femme souffrant de problèmes de santé mentale. J'ai donc pris le temps de faire un débriefing, c'est-à-dire lui permettre de ventiler les émotions qu'elle venait de vivre. Puis, après m'avoir dit « qu'elle avait apprécié ce moment, elle m'a dit

qu'elle avait déjà appris ça mais que dans la réalité, c'était pas du tout pareil. » (Journal de recherche, p. 3.12)

Même si ces situations touchent davantage les nouvelles intervenantes, les moments de partage sont toujours appréciés et je dirais de surcroît, nécessaires. D'ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, ce support se vit entre toutes les travailleuses et fait partie intégrante de la culture de l'organisation. Mathilde l'exprime ainsi:

(...) Souvent quand y va y avoir une situation de crise (...) ou plus difficile, il y a tout le temps toi ou Claire qui va revenir dire t'es-tu correct? Comment tu l'as vécu? Ça vas-tu? Si t'as pas une fille sur le coup pour aller en jaser, tu sais qu'après, ça va revenir. Je pense que c'est un mandat qu'il y a dans l'équipe que tout le monde entoure l'autre (...). (Entrevue équipe)

Lorsque Mathilde parle d'*un mandat qu'il y a dans l'équipe*, je traduis cela en *culture d'équipe*. Ici aussi on voit émerger la culture qui consiste à développer et maintenir l'entraide entre les travailleuses, chacune s'efforçant de répondre aux interrogations des plus nouvelles. Un climat de confiance est nécessaire pour voir poindre cette entraide mais, une fois installée, elle a de fortes chances de se perpétuer d'elle-même.

3.2.2.1. La supervision du personnel en lien avec la prise de décision

Dans la partie suivante, nous verrons un autre aspect de la supervision du personnel. Quelques éléments seront relevés où je ferai un lien avec la prise de décision.

Ainsi, la prise de décision est un élément des plus importants particulièrement dans un organisme comme le nôtre et elle réfère souvent au pouvoir. Pourquoi?

Tout d'abord, parce que dans une cogestion les décisions doivent être prises collectivement, par l'équipe de travail et par le conseil d'administration. Idéalement, les situations sont amenées à l'une ou l'autre des instances, comme nous l'avons déjà défini dans notre structure, et discutées jusqu'à ce qu'une décision soit prise de façon consensuelle. Mais dans une pratique quotidienne, il arrive parfois et même régulièrement que cela soit très difficile: question de temps, de budget, etc.

En tant que coordonnatrice, j'ai constamment à prendre des décisions, certaines vont de soi, d'autres sont plus difficiles et m'habitent longtemps. La toute première question qui me vient à l'esprit est de savoir de qui relève la décision: de l'équipe de travail? Du conseil d'administration? Ou est-ce que je peux la prendre moi-même? (cf. tableau I, chapitre I)

Un premier travail d'analyse est donc fait rapidement. À ce moment-là, je réfère à notre structure tout en prenant le plus d'information possible sur le sujet. Puis, je fais le tour de la question avec les personnes concernées. Je cherche à me faire une idée claire de la situation, ce qui facilite pour moi la prise de décision. Je me questionne également sur la possibilité que cette décision puisse avoir un impact sur l'organisme. Positif? Parfait! Mais s'il devait y avoir un impact négatif, alors qui aurait la responsabilité d'y répondre? Le conseil d'administration? L'équipe? Moi? Puis, je vérifie si la décision a des risques d'être prise sur la peur des représailles. Si tel était le cas, serait-ce vraiment la bonne décision pour régler la situation? Risquerait-elle de nuire à certaines personnes? À l'organisme? Aurions-nous la bonne cible? Cette réflexion nous sert aussi de guide dans la prise de décision.

À la lecture de mon journal et lorsque je réfléchis sur ma pratique, j'identifie que le fait de ne pouvoir prendre une décision clairement me fait vivre une période de grande tension. La période de réflexion et de tergiversation peut se poursuivre assez longtemps. Alors, je me questionne: ai-je bien analysé tous les éléments? Est-ce que je peux faire preuve de la plus grande objectivité possible dans cette situation? Est-ce qu'il pourrait y avoir d'autres possibilités? Est-ce que cette décision respecte nos valeurs? Mes valeurs?

Pour illustrer plus clairement mon processus de décision, j'ai élaboré le tableau III (page suivante).

Comme nous pouvons le voir, la période précédant la prise de décision peut être assez éprouvante selon le cas. Heureusement, les situations difficiles ne se présentent pas à tous les jours! Puis l'étape du passage à l'action est caractérisée par un regain d'énergie et par un sentiment de confiance. Il me semble qu'à ce moment-là, la conjoncture fait en sorte que l'application de la décision se réalise plus facilement, particulièrement si cette dernière a fait l'objet d'un consensus. Sinon, on demande aux dissidentes (incluant moi-même) de se rallier à la décision ou si ce n'est pas possible, de l'exprimer tout en évitant de nuire à la décision commune. La dissidence est alors inscrite au procès-verbal de la réunion. Je peux quelques fois vivre de l'impatience lorsque nous avons de la difficulté à prendre une décision et que les discussions s'éternisent! J'essaie, dans ces moments-là, d'amener un éclairage supplémentaire afin de faire avancer la discussion et enfin parvenir à la décision.

TABLEAU III
MON PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Déroulement	Ce que je fais	Ce que je vis
Énoncé du problème	Je reçois le problème	Mes émotions varient d'une simple préoccupation à de fortes tensions
Avant la prise de décision Analyse Élaboration de diverses hypothèses	Je vérifie si j'ai tous les éléments en mains pour analyser le problème - Est-ce que je peux faire preuve d'objectivité? - Est-ce que j'ai envisagé toutes les possibilités? - Est-ce que les valeurs seront respectées? L'équité? La structure? Etc.? - Quelles pourraient être les conséquences possibles de cette décision? - Est-ce que la peur des représailles est présente?	Selon la situation, cette période me fait vivre: tensions tergiversation insécurité frustration stress impuissance impatience Je suis habitée par ces situations et j'ai de la difficulté à m'en libérer, <i>plus elles sont intenses, plus c'est difficile</i> [Phase plus émotive]
Par rapport à mon rôle de coordonnatrice	Je me demande si la décision doit être prise par: équipe de travail? Conseil d'administration? Moi?	
Durant: discussions consultations délibérations Amasser le plus d'informations possibles	Je discute avec mes collègues de travail selon le cas. Toutes si possible, sinon, celles en place Au besoin, je consulte également des collègues à l'extérieur de l'organisme	Ouverture à la discussion et aux points de vue différents Développement de l'argumentaire [Phase plus rationnelle mais peut aussi être émotive]
Prise de décision par consensus, si possible Passage à l'action	Mise en place d'une stratégie, d'un processus pour appliquer la décision	Confiance, regain d'énergie, motivation à passer à l'action, prête à prendre des risques [Phase plus rationnelle]
Évaluation	Prendre le temps de revoir la décision et d'apporter des ajustements, s'il y a lieu.	Ouverture à la critique

Voici l'exemple d'une situation toute particulière.

Une intervenante m'avise qu'elle partira bientôt en congé de maternité. Dans les maisons d'hébergement, à cause des risques inhérents, les travailleuses ont droit à un retrait préventif suivi d'une période de congé d'au plus un an. Ainsi, l'ouverture du poste se fait selon les procédures habituelles et une contractuelle est embauchée pour une période d'environ dix-sept mois, contrat en bonne et due forme signé. Mais voilà que la travailleuse partie en congé de maternité perd son bébé après six mois de grossesse. Question: laquelle des deux travailleuses a priorité: celle qui a demandé un congé ou la titulaire d'un contrat signé? Est-ce qu'en tant qu'organisme on a l'obligation de respecter le contrat, ce qui impliquerait avoir deux travailleuses sur le même poste? Est-ce qu'on peut en affecter une à un autre poste? Nos finances et l'organisation du travail nous le permettent-elles? Et la travailleuse qui vit ce deuil, comment se sentira-t-elle lors de son retour au travail, particulièrement lorsque des mères avec de jeunes enfants seront hébergées? Comment mettre fin à un contrat sans trop de déception? Quels sont les recours légaux? Y en a-t-il? Et les responsabilités morales?

J'ai appris cette situation alors que j'étais encore en vacances et, de surcroît, une autre travailleuse avait fait une fausse couche à peu près au même moment. Ces difficiles réalités sont plus susceptibles de se produire dans un milieu de travail féminin.

En premier lieu, j'ai discuté de la situation avec l'adjointe à la coordination, puis j'ai pris des informations aux Normes du Travail. À ce niveau, c'est clair: la travailleuse en

congé de maternité a droit de revenir au travail quand elle le désire. Pas beaucoup de marge de manœuvre. Évidemment nos budgets ne nous permettent pas l'embauche d'une personne supplémentaire. Le conseil d'administration a été avisé et quelques membres ont également été consultés. Puis, j'ai rencontré la contractuelle, Estelle, pour lui exposer les faits en lui mentionnant que c'était la première fois que nous avions à faire face à une telle situation. Je lui ai expliqué que nous devons mettre fin à son contrat plus rapidement que prévu tout en lui donnant un certain délai; elle a compris et je l'ai remerciée de sa collaboration. Par la suite, j'ai rencontré l'autre travailleuse et l'entrevue s'est déroulée à peu près comme suit:

26 octobre 2004

Claire et moi devons rencontrer Johanne aujourd'hui. (...), j'apprends que Claire est malade. Non, je ne remets pas cette rencontre, il faut quand même que je me fixe. Estelle doit aussi le savoir. Je décide donc de faire la rencontre seule. (...). La rencontre avec Johanne s'est très bien déroulée. Mon intention était de vérifier où elle en était avec la possibilité de recommencer à travailler tout en pensant qu'elle devrait prendre assez de temps pour le faire. Je lui ai exprimé vraiment ce que je pensais, je lui ai dit que c'était la première fois que nous étions, en tant qu'équipe, confrontées à ce genre de chose et enfin, j'ai partagé avec elle le fait que j'ai perdu mon conjoint dans un accident d'auto, il y a 4 ans. Je voulais simplement lui dire par là que je pouvais un peu comprendre sa douleur et les étapes qu'elle aura à traverser. C'était bien émouvant et nous nous sommes entendues pour un retour progressif (c'est elle qui l'a suggéré) après les Fêtes (c'est moi qui l'ai suggéré!) Je lui ai dit que j'étais très contente de la voir et elle m'a dit que c'était réciproque. (Journal de recherche, p. 6.3)

J'avais comme préoccupation, en tant que gestionnaire, de voir si elle était prête à revenir au travail (son médecin proposait un retour progressif) avec tout ce que cela impliquait autant sur elle que sur le travail lui-même. La qualité du travail devait être assurée et ainsi la valeur du travail bien fait respectée. Pour ce faire, la personne doit être en

mesure de l'assumer. Tel que mentionné plus haut, je croyais que son retour au travail était précipité à cette période. Ceci a été confirmé par la suite, il lui fallait plus de temps.

Puis, en tant que personne, je ne pouvais être insensible à sa douleur. J'ai choisi d'être authentique, de faire preuve d'empathie et de réciprocité. Ici, les valeurs humaines et un vécu commun de femme sont devenus prioritaires et un arrangement satisfaisant a été trouvé de part et d'autre. On peut ainsi parler de relation de coopération, chacune des parties a pu s'exprimer à partir de sa zone de compétence ou de vécu et une cible commune a pu être identifiée et atteinte. On peut aussi parler d'une solution *gagnante/gagnante*. Pour ma part, cette façon d'arriver à une entente est très satisfaisante et je m'en suis sentie soulagée. Cet exemple démontre de plus que, dans une prise de décision, ce n'est pas seulement un processus rationnel qui est en jeu. Tout le rationnel est également teinté du monde émotif de chacune.

J'ai évidemment appris qu'un congé-maternité comporte une date de début mais pas de date de fin, la travailleuse en congé peut donc lui mettre fin quand elle le désire. Je ne referai pas deux fois la même erreur. Cette situation est en soi un bon exemple de savoir acquis par la pratique via la notion d'essai/erreur.

Quelques temps plus tard, toute l'équipe de travail et quelques membres du conseil d'administration se sont retrouvées au « 5 à 7 » pour souligner le départ de la travailleuse contractuelle où nous avons pris le temps de rigoler et de s'amuser un peu!

3.3. L'intervention directe auprès des femmes hébergées

Je réalise à l'occasion une partie de mon travail auprès des personnes hébergées. Comme nous l'avons vu au chapitre I, je me suis impliquée un peu plus dans ce domaine durant ma période de recherche à cause du départ de la travailleuse alors responsable de l'intervention.

Je vous présente ici un exemple d'intervention directe auprès de personnes hébergées. Cet extrait est aussi en lien avec la prise de décision. Il s'agit d'une situation particulière où nous devons décider de faire ou non un signalement au Directeur de la Protection de la Jeunesse (DPJ).

C'était le 4 juin 2004:

Je passe la journée à me demander si on doit signaler cette femme au DPJ. D'un côté comme de l'autre, je ne suis pas satisfaite, je n'ai rien qui me donne l'absolu dans cette situation. Je sais très bien que l'absolu n'existe pas mais au moins, le moins de doute possible. J'ai laissé un message à une collègue qui travaille dans ce domaine, pas de nouvelles, pas non plus capable de rejoindre le policier au dossier. C'est vraiment de la merde cette situation-là! Aujourd'hui, je suis avec de nouvelles intervenantes, donc pas beaucoup d'expérience pour analyser la situation, je me sens seule là-dedans. J'ai peur de ne pas prendre la bonne décision. Enfin, je ferai de mon mieux, en mon âme et conscience. (Journal de recherche, p.3.8)

Dans ces moments-là, comme je l'ai souligné plus haut, la période où je ne me sens pas en mesure de prendre une décision clairement, avec tous les éléments en mains, me crée un souci dont il m'est difficile de me libérer. Je n'arrive pas complètement à « décrocher » de ces situations, elles sont présentes dans ma vie jusqu'à ce que je trouve soit une solution,

soit une façon de procéder pour faire avancer la situation. Relativement à celle-ci, un sentiment d'impuissance m'habite. Je me sens désarmée et frustrée devant l'appareil gouvernemental qui ne laisse pas beaucoup de marge de manœuvre.

Si je me reporte à mon rôle de gestionnaire, il m'incombe de favoriser la mise en place d'un processus qui visera à trouver une avenue satisfaisante vers la solution ou la décision à prendre. C'est le moment de se mettre en action. Dans cette situation et fidèle à mon processus de décision, j'ai pris des informations auprès de différents collègues extérieurs à l'organisme pouvant m'apporter un plus grand éclairage et, subséquemment, j'en ai discuté avec les travailleuses sur place. Puis, comme nous avons la chance d'avoir une rencontre d'équipe à l'horaire de la soirée, j'ai apporté ce point en priorité à l'ordre du jour. Je dis « la chance » car, malheureusement, c'est assez difficile et surtout onéreux de réunir toutes les travailleuses pour prendre de telles décisions. C'est une réelle contrainte reliée au modèle de cogestion en tenant compte du nombre de travailleuses. Ainsi, si aucune rencontre n'est prévue à l'horaire, alors la décision est prise entre les travailleuses en poste. Il arrive à l'occasion que des consultations se fassent par téléphone, particulièrement lors de situations délicates. Précision supplémentaire, cette décision relevant de l'équipe de travail, c'était à elle de la prendre.

Cette partie de la rencontre s'est déroulée comme suit:

La situation n'est toujours pas réglée avec Colline, je ne suis pas certaine de ma décision. Je n'ai pas réussi à rejoindre ma collègue au DPJ, j'ai appelé 2 fois, peut-être que je ne le ferai pas. À vrai dire, j'ai un peu peur que sa décision soit différente de la mienne et que la machine DPJ parte allègrement. Je trouve toujours déchirant de faire ce choix. J'en parle à la rencontre d'équipe, certaines filles sont pour qu'on signale, d'autres non. (...) Nous discutons. C'est moi qui

anime la rencontre. Je place les affaires au début: une à la fois et on s'écoute. C'est toujours les rencontres en soirée où nous sommes plus fatiguées pour prendre des décisions qui comportent des sujets aussi importants! Finalement, nous prenons la décision de garder notre position de ne pas signaler mais en l'encadrant encore plus: contact des policiers, appel de différents endroits sur la route et enfin, on s'assure de sa place dans une autre maison d'hébergement. (...) on fait un filet de sécurité. On voit également que, malgré certaines lacunes, cette femme démontre des capacités parentales. Je me sens bien dans la décision. Pour moi, ce qui est important, c'est de ne pas séparer cette famille. Je crois sincèrement que cela apporterait plus de mal que de bien. Je prends le temps de voir si chacune est à l'aise avec la décision. On me dit que oui. Je sors du travail vers les 10 heures, je suis exténuée. Une petite marche vers le lac pour me calmer et dodo. (Journal de recherche, p.6.4)

La décision prise allait dans le sens que j'avais souhaité. S'il en avait été autrement, je me serais ralliée. Par la suite, et lorsque je me retrouve dans l'action, un regain d'énergie m'envahit et je me sens tout à fait bien pour travailler à l'application de la décision, pour passer à l'action.

De plus, ce processus de prise de décision en équipe est d'autant intéressant qu'une travailleuse l'a relevé lors des entrevues de recherche. Elle l'exprimait comme suit:

(...) on s'est toutes assises pour dire : bon, moi je vois ça comme ça. Chacune a eu le temps de s'exprimer puis après ça, la décision s'est prise en équipe (...) je pense que chacune ne s'est pas sentie brimée, chacune a été bonne de dire ce qu'elle pensait (...) quand on s'est levées de la table, tout le monde était d'accord sur la même décision. (Entrevue équipe)

Intéressant mais aussi important car le fait que chacune ait eu l'opportunité de s'exprimer sur un sujet aussi délicat permet de favoriser l'implication active des travailleuses, d'affirmer l'expertise de chacune et d'en tenir compte dans la décision finale. Celle-ci nous appartient et nous en sommes toutes responsables. Ces discussions sont également

formatrices car s'il devait subvenir une situation similaire, chacune aurait alors augmenter son niveau de connaissance sur le sujet.

On pourrait pousser la réflexion en disant, comme l'écrit Jennifer Beeman (2004) dans le livre *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, que cette situation relève encore plus de la délibération que de la consultation. On peut très bien être consultée sans réellement prendre part aux décisions, alors que:

Par délibération, on entend le processus par lequel un groupe de personnes en arrive à une décision collective après en avoir discuté. En fait, la délibération suppose à la fois de bien cerner le problème. L'étude éclairée et approfondie de toutes les options possibles, l'examen de toute l'information disponible et des autres sources éventuelles d'information, la définition des questions, des opinions et des tendances ainsi que des discussions visant à concilier les points de vue divergents. (Beeman, 2004, p.135)

Ainsi, le processus de décision demande de la consultation ou mieux, des temps de délibération avant le passage à l'action.

Un autre élément peut aussi être intéressant à examiner. Nous avons vu au premier chapitre, les différences entre la cogestion plus souvent utilisée dans les groupes de femmes et la gestion hiérarchique quant à elle, plus couramment utilisée en entreprise. Je me permets de faire un parallèle avec le *principe féminin* et le *principe masculin* en gestion dont Isabelle Fortier (Lapointe, 2004) parle dans le texte *Conjuguer la gestion au féminin?* Elle illustre ainsi que chacun des principes est différent mais également complémentaire par le rôle spécifique qu'ils ont à jouer dans la prise de décision et dans la mise en oeuvre de celle-ci.

Ainsi:

Le principe masculin est associé au faire, à l'établissement de principes généraux, hiérarchisés et structurés, applicables à une certaine logique et froideur. L'autorité, le pouvoir, la direction et la décision sont des éléments attribués au principe masculin. Par contraste, le principe féminin tient du *oui mais*, du *relationnel*, d'un quelque chose de flou qui tient compte du contexte des personnes (...). Quand une décision doit être prise, quelque chose de masculin doit intervenir. Cependant, lors de la mise en application, le principe féminin doit occuper une place importante. (Lapointe, 2004, p.6)

Pour ma part, je considère qu'effectivement, dans toutes prises de décision puis lors de leur actualisation, il faut tenir compte de la personne, du contexte etc., c'est primordial. Par contre, on ne peut étirer sans cesse les décisions, on doit un jour passer à l'action, savoir faire preuve de direction ou d'autorité si nécessaire. Dans l'exemple cité plus haut, selon moi, le temps attribué à la délibération ainsi que la prise en compte du contexte de cette personne relève plus du principe féminin alors que le moment où nous avons arrêté notre décision, du principe masculin. Puis, la mise en oeuvre fera de nouveau appel au principe féminin.

Ces interventions sont parfois lourdes à gérer, mais le fait de pouvoir partager la décision avec mes collègues contribue à m'en libérer et, par conséquent, à éviter de m'épuiser.

3.4. Entre devoir et pouvoir

Comme je l'ai mentionné au chapitre traitant de la méthodologie, la notion du pouvoir s'est imposée et est devenue un élément central de mon analyse. J'ai donc décidé

de la traiter en soulevant certaines questions qui m'habitent et en dégagant différentes facettes ou visions du pouvoir ressorties lors des entrevues. À la lecture de mon journal, j'ai identifié à plusieurs reprises que le pouvoir passait pour moi par le devoir: pourquoi? Je m'attarderai également à cette découverte. Et enfin, j'ai tenté de dégager quelques prémisses et éléments facilitants, préalable au partage du pouvoir. Ceux-ci viendront en complément.

Alors, comment je vois cela, moi, l'exercice du pouvoir? Quand? Pourquoi? Avec qui? Pourquoi je m'intéresse au pouvoir dans une organisation comme la mienne? Quelle est l'importance que je lui donne? Est-ce que l'exercice du pouvoir peut entrer en conflit avec les valeurs de l'organisme? Avec mes valeurs? Est-ce que devoir égale rôle de coordination? Ou est-ce le pouvoir? Amusons-nous: devoir vs pouvoir

Tout d'abord le devoir. À plusieurs reprises, j'associe pouvoir et devoir, pourquoi?

Devoir: « (du latin debere être débiteur) v. être obligé à quelque chose à l'égard de quelqu'un par la loi, la morale, les convenances. N.m. Ce à quoi on est obligé par la loi, la morale, etc. » (Dictionnaire Étymologique, 1937, p.262)

Pour moi, devoir signifie, en accord avec le libellé du dictionnaire étymologique: ce à quoi on est obligé par la loi, la morale, etc. Dans mon organisation, en tant que coordonnatrice, je suis « obligée » de faire ce pourquoi j'ai été engagée, ce qui relève de ma description de tâches. Je suis imputable au conseil d'administration dans certains cas et dans d'autres, à l'équipe de travail. De plus, je considère avoir une responsabilité morale

envers l'organisme incluant les travailleuses et les participantes. Pour moi, cela fait partie d'un tout, plus grand que l'organisme lui-même et qui s'inscrit dans l'histoire, dans la grande lutte des femmes contre la violence, pour l'égalité. En plus, cela donne un sens à mon travail, ce qui me « nourrit ».

Puis, le pouvoir. Comme nous l'avons vu au chapitre I, le pouvoir, quant à lui, peut prendre différentes formes. En voici un bref rappel:

La capacité de faire quelque chose: **pouvoir de**. Ceci implique d'avoir des moyens mis à sa disposition pour réaliser quelque chose. Par exemple, le conseil d'administration peut déléguer ses pouvoirs soit à un comité de travail soit à la coordonnatrice. Dans une cogestion, les pouvoirs sont ou devraient être répartis entre le conseil d'administration, la coordination et l'équipe de travail.

Le pouvoir réfère également à: autorité, puissance de droit ou de fait, détenue sur quelqu'un ou sur quelque chose (cf. p. 42). Je parlais, à ce moment-là, de **pouvoir sur**: je peux avoir autorité sur quelqu'un sans pour autant être autoritaire, question d'attitude.

Puis un autre élément venait compléter le tout: le **pouvoir avec**. Pour moi, il s'agissait alors d'avoir la volonté de partager le pouvoir avec mes collègues.

Durant ma recherche, une autre notion très intéressante est venue s'ajouter à ces différentes visions du pouvoir, il s'agit du **pouvoir en**. Cette façon de voir le «pouvoir en» fait référence au principe d'*empowerment*. Pour bonifier ce que nous avons vu dans les pages précédentes, voici la définition qu'en fait Linda Mayoux: «l'empowerment est

considéré ici comme un processus de changement individuel interne (le pouvoir en), d'augmentation des capacités (pouvoir de) et de mobilisation collective (le pouvoir avec) dans le but de modifier une relation de dépendance et de subordination (le pouvoir sur) ». (Mayoux, 1998, p.76)

Même si, à première vue, le mot pouvoir ne semble pas dramatique, on peut se demander pourquoi fait-il parfois si peur? Ou encore, pourquoi penser qu'une personne qui exerce un pouvoir le fait fréquemment de façon péjorative? Dans une organisation, comment exerce-t-on le pouvoir? Par qui? Sous quelles formes?

Pour tenter d'y voir plus clair, j'ai tiré de mon journal un certain nombre d'endroits où j'ai noté tant le pouvoir que le devoir. J'ai également été voir dans les entrevues réalisées auprès des groupes déjà cités ce que les participantes en pensaient.

Voyons quelques exemples concrets. Tout d'abord, dans la situation qui suit, j'ai noté que j'avais le devoir de refuser les demandes qui m'étaient adressées: « Une candidate retenue pour un poste jeunesse me demande de faire des « à-côtés » pour elle: enlever la période de probation, augmentation de salaire. Elle était insécure et voulait être certaine d'avoir le poste. C'est mon **devoir** de lui dire non ». (Journal de recherche, p. 1.2)

Je la contacte et lui communique la bonne nouvelle: nous l'avons retenue. C'est alors qu'elle me dit avoir réfléchi au poste, qu'elle se sentait un peu insécure et me fait les demandes ci-haut mentionnées. J'ai refusé ses demandes et je lui ai répondu que son insécurité lui appartenait. Puis, je lui ai laissé quand même quelques jours de réflexion en

lui disant que si elle acceptait le poste à nos conditions, nous serions disposées à travailler avec elle.

Je considère qu'il était de mon devoir de refuser ces demandes et que, par mon rôle, j'ai à m'assurer que les règles que nous avons adoptées, conseil d'administration et équipe de travail, soient respectées. Mon mandat ou mon obligation est de faire respecter ce qui est établi dans l'organisme. Dans cette situation, je n'avais pas à donner de privilèges, quels qu'ils soient.

Je pourrais également le traduire en pouvoir: je suis investie du pouvoir du conseil d'administration pour accepter ou refuser cette demande. À ce moment-là, la décision n'a pas besoin d'être discutée au conseil d'administration puisque les balises sont assez claires pour me permettre d'agir et régler la situation. Cette décision s'appuyait également sur la valeur d'égalité entre les travailleuses.

Un autre exemple, qui va dans le même sens, concerne une travailleuse qui me fait la demande suivante: « Demande de changement d'horaire: je dois faire respecter la structure, je refuse. » (Journal de recherche, p.2.3). Elle veut changer certaines séquences d'horaire (jour et soirée) pour continuer à travailler.

Comme je l'ai expliqué plus en détail précédemment, j'ai le devoir de faire appliquer les décisions, je n'ai pas le pouvoir de les changer. Si, pour une raison ou pour une autre, je voulais apporter des changements aux horaires de travail, il me faudrait alors rediscuter ce point en équipe de travail puis au conseil d'administration pour que la décision soit

entérinée. (Le conseil d'administration statuant sur le nombre d'heures total de travail, les horaires étant discutés en équipe de travail).

Le devoir se traduit également au sein de la supervision du travail.

Je suis allée voir Mathilde pour lui demander si elle avait commencé à travailler l'animation d'une activité annuelle. Je me rappelle que l'an dernier il y avait eu quelques lacunes à ce sujet. Je le lui dis et je la sens un peu sur la défensive. Je lui dis que ce n'est pas pour chiâler, que l'an dernier c'était sa première fois et que pour cette année, il faudrait penser à telle ou telle chose. Et je commence à énumérer certaines activités. Je crois qu'elle a compris. (Journal de recherche, p. 3.3)

Dans cette situation, j'ai considéré qu'il était de mon devoir de m'assurer que le travail soit fait non pas explicitement à ma manière, mais que toutes les étapes soient respectées et l'activité réalisée. Il s'agit d'une responsabilité de la coordination. Je n'ai pas fait preuve de pouvoir sur une personne mais sur une situation. Cette notion a été exprimée à quelques reprises par les travailleuses durant les entrevues. Elle est selon moi, bien comprise et elle vous sera expliquée d'ailleurs un peu plus loin.

Il est également intéressant de regarder cette situation à travers l'analyse praxéologique. À la lumière de celle-ci, j'ai utilisé une structure de pression: c'est moi qui ai déterminé le but de la rencontre (j'ai demandé à la travailleuse de faire son travail) et ce but ne pouvait être atteint sans que la travailleuse fasse quelque chose: *je demande et elle exécute*. Cela aurait pu créer une résistance et engendrer certaines difficultés par la suite. J'aurais pu, par contre, mettre en place une structure de coopération dont voici les principaux éléments: a) lui demander sa vision de la situation: était-elle satisfaite du déroulement de l'an passé? b) reconnaître son expertise: elle est en mesure de faire le

travail en ajustant quelques éléments et c) établir une cible commune: la réalisation de l'activité de façon satisfaisante pour les deux parties. Par conséquent, la travailleuse aurait pu se sentir plus impliquée dans tout le processus ainsi que vers le but commun.

Le rôle de coordonnatrice demande souvent d'agir rapidement parce que certaines situations ne se déroulent pas toujours comme prévu, ou encore à l'intérieur de délais très courts. Il faut avoir une marge de manœuvre pré-établie et, si besoin est, le pouvoir de changer certaines choses. Il faut aussi à l'occasion être capable de prendre des risques. Dans l'exemple suivant, j'ai dû modifier certaines tâches et responsabilités à une offre d'emploi. Une consultation avait été faite au conseil d'administration mais, le temps faisant défaut, je n'avais pas reçu de réponse.

On commence la journée rapido! (...) J'essaie de rejoindre Rosalie pour la date de son retour. Négatif. Je dois faire l'offre d'emploi aux journaux ce matin puisque je pars en rencontre à Rivière-du-Loup toute la journée. Je décide de changer quelques affaires, moins de responsabilités. Je n'ai pas eu de retour du conseil d'administration, pas le temps de lire les courriels, j'y vais quand même, il faut que ça parte. Pour la date, je corrigerai l'épreuve du journal demain. (Journal de recherche, p. 2.36)

La décision d'allouer moins de responsabilités à la remplaçante a été prise très rapidement et considérant deux points particuliers: celle-ci ne serait à l'emploi que quelques mois et la responsable de ce secteur faisait un retour progressif d'un congé de maternité. Cette dernière travaillerait deux jours/semaine et verrait à assumer elle-même certaines tâches. Pour moi, cet arrangement relevait du « gros bon sens ». Les salaires pouvaient aussi être ajustés en conséquence. Cette décision fut, par la suite, amenée au conseil d'administration et entérinée.

À certains moments, faire la différence entre devoir et pouvoir me fait du bien. Ainsi, lors d'une situation délicate, j'ai réalisé que je n'étais pas la seule responsable des décisions d'équipe, que j'avais « simplement » le devoir d'expliquer la situation, de ramener les faits.

Ainsi, le 28 avril:

Rencontre d'équipe. (...) Doris avait inscrit un point: demande au c.a. Elle avait écrit son point pour bien le ramener. Elle voulait revendiquer un meilleur traitement de salaire pour une catégorie de travailleuses. Elle était fébrile, on sentait bien son émotion. Les autres demeuraient muettes. Elle parlait de discrimination, de société patriarcale, de traitement inégal... Nous l'avons laissée parler, puis j'ai repris ce qui s'était passé au début, c'est-à-dire comment avait été instaurée l'échelle salariale et pourquoi. Elle revenait sans cesse sur la valeur du travail, alors que moi je la ramenaient sur les différences de la tâche et des responsabilités. (...) Nous avons convenu, et c'est Mathilde qui l'a amené, que nous devrions revoir l'échelle salariale et l'amener au conseil d'administration. J'ai ajouté que nous devrions nous entendre en équipe avant de faire une proposition au conseil d'administration. La porte n'est pas fermée, on peut discuter comme nous avons l'habitude de fonctionner, Doris avait besoin de sortir son émotion. Moi, je n'ai pas senti de malaise, c'était ok et c'est inévitable que cela ressorte de temps en temps. Puis j'ai vérifié avec Doris si elle était satisfaite de la manière que cela s'était passé. Elle me dit que oui et m'a demandé si moi j'étais satisfaite. Je lui ai alors dit qu'elle aurait pu m'en parler avant; j'aurais pu l'éclairer quant aux décisions prises. (Journal de recherche, p.2.36)

Je trouvais important de revenir immédiatement avec Doris sur cet événement. Celui-ci m'avait étonnée, voire intriguée. Si elle m'en avait préalablement parlé, je lui aurais alors expliqué pourquoi et comment cette décision avait été prise. La décision étant basée sur des considérations objectives, les explications auraient peut-être pu lui faire comprendre le pourquoi de celle-ci ou peut-être pas.

Suite à cet événement, j'ai pu constater que je ne réagis plus de la même façon devant des situations chargées émotionnellement. Tel que je l'ai mentionné, j'attribue cela au fait

que je ne me sens pas responsable de tout et que je n'ai pas à défendre mais à expliquer une position. Dans cette situation, je ne détenais pas de pouvoir particulier. Par contre, il m'appartient de voir à ce que la discussion se réalise: j'ai le devoir d'agir.

Lors des entrevues avec une ancienne travailleuse, Jasmine amène un point de réflexion intéressant face à une situation qui s'est passée dans une autre maison d'hébergement:

Pis moi, j'ai remarqué que les personnes en pouvoir voulaient toujours avoir la solution ou avoir la réponse, même si ça paraissait dans leur face qu'ils étaient pas sûrs (...) on parlait de confiance en soi, bien se faire confiance c'est peut-être de dire « je le sais pas » ou d'être honnête. (Entrevue ex-travailleuse)

Dans la situation présentée, effectivement, je n'avais pas la solution au problème de Doris. Mon pouvoir se limitait à ramener ce qui avait été décidé en équipe. Je n'avais pas, comme je l'ai mentionné, à changer la décision mais à initier un processus. Cette différence de vision est intéressante et rassurante. En accord avec Jasmine, je crois que ça prend une bonne dose d'honnêteté et de confiance en soi pour simplement dire: *je ne sais pas, je n'ai pas la réponse.*

Pour illustrer davantage le fait que parfois l'action peut se limiter à la mise en place d'un processus, voici une citation de Isabelle Fortier (Lapointe, 2004) qui expose le principe féminin en gestion comme suit:

Faire que les choses arrivent. Dans l'étude que j'ai menée auprès des femmes ingénieures devenues gestionnaires, celles-ci se voyaient comme des personnes qui créent les conditions propices, qui soutiennent, qui n'empêchent pas que les choses arrivent. Les gestionnaires pensent souvent qu'il faut faire quelque chose alors qu'il n'est pas toujours nécessaire de faire. (...) Le passage à la gestion qui

est de *faire faire* peut parfois dérouter parce que le travail est souvent abordé avec ses réflexes de professionnels. (Lapointe, 2004, p.6)

Je traduis le *faire faire* par la mise en place de conditions propices et d'un processus afin de réaliser le travail ou de favoriser la prise de décision.

Il est intéressant aussi de constater que Jasmine ait soulevé la question de confiance en soi et d'honnêteté. Pour moi, l'attitude et particulièrement l'authenticité sont des prémisses à une saine communication. En tant que coordonnatrice, je considère essentielle la mise en place d'une bonne communication entre chacune des instances et des personnes formant l'organisation.

Ainsi, le pouvoir est partagé: la décision ayant initialement été prise en équipe, si des changements devaient éventuellement être amenés, ils le seront également en équipe. Relativement à la situation présentée, puisqu'il s'agit de salaires, il est déterminant de voir les impacts financiers que d'éventuels changements pourraient amener. L'organisme est-il prêt à prioriser ce secteur en particulier? Pour quelles raisons? Qu'est-ce qui est tout à coup différent? Pour nous aider dans cette réflexion, un travail au niveau des prévisions budgétaires doit au préalable être réalisé et celles-ci relèvent de ma responsabilité.

Lors des entretiens de recherche auprès des travailleuses, la même situation est ressortie lorsque nous discutons du pouvoir, mais de la part de la travailleuse elle-même. Voyons comment cela s'est passé :

Doris:

C'est le pouvoir de s'exprimer, de sentir qu'on peut dire pis la possibilité d'être écoutée aussi, la possibilité qu'ils tiennent compte de ce que tu as dit... Ben moi, je sentais que je pouvais l'amener, ça, pis je sentais que j'allais être écoutée. Le résultat, je ne m'en occupe pas tout de suite. Mais c'est pas ça l'important pour moi, c'est d'exprimer, puis ça influence sur la possibilité de changements (...). (Entrevue équipe)

Doris exprime bien l'importance d'être écoutée, d'être reçue. Ainsi, un préalable au partage du pouvoir requiert une bonne communication, c'est-à-dire une ouverture à recevoir mais également une volonté et une capacité de nommer les choses. Suite à cette première étape où les choses sont dites, vient s'ajouter la volonté de se remettre en question. Ainsi, comme le dit Jennifer Beeman:

Une des conditions pour que le processus fonctionne consiste à ce que les personnes intéressées ne restent pas campées sur leurs positions. Celles-ci doivent évoluer, voire changer, les personnes acceptant ainsi d'être influencées et d'évoluer. (Beeman, 2004, p.137)

Effectivement, l'expression de l'insatisfaction est la première étape du processus suivie de la réception de cette insatisfaction et de l'ouverture au changement. Dans l'exemple cité, Doris a nommé l'importance d'avoir une influence sur la possibilité de changement. Il faut donc entamer le processus: discuter, délibérer, examiner différentes avenues menant au changement et passer à l'action.

Dans l'extrait de mon journal de recherche, je relève que Doris avait une *charge émotionnelle élevée* lorsqu'elle a exprimé ce qu'elle vivait. Il était essentiel de laisser exprimer cette émotion pour, par la suite, revenir sur le sujet de façon plus rationnelle. Certaines émotions, en particulier la colère ou l'agressivité, créent presque inévitablement

des malaises lorsqu'elles s'expriment. En tant que femmes, les expressions de colère et d'agressivité sont difficiles à vivre parce qu'elles sont souvent vues comme des perturbateurs au climat de travail. Et comme le précise Isabelle Fortier: « [Le principe féminin étant] plutôt associé au climat, au développement et aux aspects relationnels ». (Lapointe, 2004, p.8).

Par leur socialisation, les femmes n'ont pas appris à vivre ces émotions de colère et d'agressivité et ces dernières sont souvent perçues comme négatives. Par contre et sans laisser de côté l'importance octroyée au climat, je pense qu'il est important de laisser une place à ces émotions tout comme à celles que nous qualifions de plus agréables. Nous pouvons apprendre à le faire même s'il arrive parfois que le ton monte et qu'il y a de « l'électricité dans l'air ». C'est, à mon avis, tout à fait normal. Ce que je trouve important par contre, c'est d'avoir la capacité de rediscuter de la situation lorsque la phase émotive est passée.

Dans la situation présentée, les émotions ressenties étaient liées à un vécu antérieur où Doris avait eu une expérience désagréable face au pouvoir. Nous verrons plus loin, le caractère déterminant des expériences propres à chacune reliées à l'exercice du pouvoir.

Avant de terminer cette partie, je trouve important d'aborder la notion de jugement. En effet, pour mettre en place des conditions propices à de saines communications, il faut en premier lieu être consciente du jugement que l'on porte sur les personnes et tenter de l'éviter. Une façon de le faire, enfin pour moi, est de me dire que chaque personne a droit à son opinion et que cela ne m'affecte en rien. On peut débattre des idées sans porter de

jugements personnels. Jasmine relate que cette notion était bien vécue à L'Autre-Toit: « (...) On se permettait de dire les vraies choses étant donné qu'il y avait du respect, ça laissait place à s'affirmer pis à dire ce qu'on pensait sans toujours avoir le joug du préjugé qui te plane en haut, toujours me sentir jugée; ça, je sentais pas ça ». (Entrevue ex-travailleuse)

Le respect est également une valeur véhiculée par l'approche féministe qui se retrouve et se vit dans l'organisme.

En terminant, pour moi, la notion de devoir et l'exercice du pouvoir sont intimement liés. Ce qui ressort de cette réflexion est en somme la différence de vision que je me suis moi-même donnée face à ces deux concepts. Le regard que je porte sur l'exercice de ma fonction vise l'accomplissement de l'organisme dans sa mission globale. Des pouvoirs me sont attribués pour que je puisse pleinement réaliser mon rôle. Ainsi, le pouvoir que je possède n'est pas tourné vers les personnes, bien que je sois en relation directe avec elles, mais vers les situations vécues dans l'organisme auprès de ses différentes composantes: équipe de travail, conseil d'administration, comités. Certains pouvoirs me sont attribués et il est de mon devoir de les actualiser.

Mais il ne faudrait pas penser, non plus, que cette notion du devoir soit étouffante. Au contraire, le fait de le reconnaître me permet de différencier les situations où je suis seule responsable (en fait, ce qui est attribué à mes tâches) de celles où c'est l'équipe de travail ou le conseil d'administration qui en porte la responsabilité. Je peux aussi déléguer lorsque cela est possible. En être consciente me permet également de faire des choix, de respecter

mes limites. Ici, devoir rime avec responsabilité et non pas avec culpabilité, c'est-à-dire assumer mes responsabilités avec honnêteté et professionnalisme sans me sentir coupable si je ne peux tout faire.

3.5. D'autres aspects du pouvoir

L'exercice du pouvoir passe également par la manière dont nous le percevons, ce qu'il représente à nos yeux, ce que nous pouvons en faire, s'il nous donne du prestige ou des obligations ou encore, un peu des deux. Regardons maintenant quelques manifestations ou visions du pouvoir qui sont ressorties lors des divers entretiens.

Dans cette partie, j'ai cité en premier lieu: *le regard des autres*. La section *auto-observation* viendra en complément. (cf. chapitre méthodologie)

3.5.1. Le pouvoir: négatif ou positif?

Durant les discussions menées lors des différentes entrevues, j'ai demandé aux participantes leur opinion sur le pouvoir: comment le voient-elles? Comment le vivaient-elles? Généralement, l'évocation de ce mot ne laisse personne indifférent et soulève moult opinions.

Ainsi, la vision des membres de l'équipe de travail est assez partagée. Plusieurs n'aiment pas ce mot:

J'haïs ça! Pouvoir herk! À part de dire que comme la femme est capable de prendre du pouvoir sur sa vie, moi je trouve que c'est individuel le pouvoir, j'aime pas ça ce mot-là (...) Ou encore il ramène à un vécu douloureux: ça peut pas faire autrement que nous ramener à de quelle façon le pouvoir s'est introduit dans nos vies (...). À prime abord, on pense à contrôle, on pense à abus, on pense à inégalité, on se heurte à ce pouvoir-là, justement parce qu'il y a un pouvoir mal exercé (...). (Entrevue équipe)

Il s'agit ici d'expériences négatives relatives au pouvoir. Elles se traduisent souvent par un vécu où il y a eu inégalités, contrôle, abus de pouvoir. Et pour qu'il y ait abus de pouvoir, il faut nécessairement qu'il y ait prise de pouvoir, prise de contrôle d'une personne sur une autre. On parle alors de rapport de force entre deux ou plusieurs personnes. On peut y voir un pouvoir mal exercé.

Jasmine, ex-travailleuse, exprime la différence de vision entre l'exercice du pouvoir de façon saine et l'abus de pouvoir: « Moi, la limite à ne pas passer, c'est d'avoir du pouvoir sur la vie des autres. Quand c'est juste pour ton bien personnel au détriment du bien collectif, ça devient de l'abus de pouvoir. » (Entrevue ex-travailleuse)

Elle va un peu plus loin en parlant de préférer le bien personnel au détriment du bien collectif. Une personne peut prendre un pouvoir qui lui est attribué (par exemple: la coordination) et s'en servir non pas pour le bien de l'organisme mais pour son bien personnel. La marge de manœuvre peut être subtile et un glissement vers l'abus de pouvoir peut survenir sournoisement.

Roxanne, quant à elle, fait une différence entre rôle et pouvoir et amène un moyen pour justement contrer les jeux de pouvoir:

Ne pas confondre rôle et pouvoir. Il peut arriver que la coordonnatrice agisse de façon directive si la situation l'exige (...) le c.a. et la coordonnatrice détiennent ce genre de pouvoir lié à leurs fonctions. Par contre, nous [à L'Autre-Toit] avons mis en place des politiques et procédures claires qui ont pour but d'empêcher les jeux de pouvoir. (Entrevue ex-travailleuse)

Il est clair pour moi qu'en tant que coordonnatrice je ne détiens pas de pouvoir sur les personnes mais sur les situations. Le pouvoir lié à mes fonctions m'est attribué afin de rétablir une situation jugée inopportune par moi, par l'équipe de travail ou par le conseil d'administration. S'il s'agit d'une travailleuse qui ne remplit pas son rôle, il est clair à ce moment-là qu'une intervention visant l'amélioration de son travail sera faite auprès d'elle. Si pour des raisons personnelles, elle n'est pas en mesure de répondre aux exigences du poste, elle sera relevée de ses fonctions. C'est là que les procédures et les politiques doivent être assez explicites pour éviter de tomber dans des jeux de pouvoir ou encore dans des conflits de personnalité. Pour une coordonnatrice, savoir faire preuve d'objectivité et d'une certaine maturité qui aide à l'analyse est essentiel.

De plus, et comme nous l'avons vu au chapitre I, les différentes politiques et procédures ont fait l'objet de discussions et ont été acceptées par les travailleuses et les membres du conseil d'administration. Chacune est alors porteuse de la décision et s'il devait y avoir réajustement, les discussions seraient reprises du début. Ceci, comme le soulève Roxanne, est un élément de plus pour éviter les jeux de pouvoir.

Geneviève, membre du conseil d'administration, a vécu une expérience de travail douloureuse où elle a été victime d'un abus de pouvoir. Elle en est venue à la conclusion que le pouvoir, c'est dangereux. Elle l'exprime ainsi:

(...) parce qu'il y a des personnes qui en abusent [du pouvoir] de façon très subtile et ça, c'est très malsain.(...) Parce que j'ai eu à vivre une situation où une personne a abusé de son pouvoir (...) vis-à-vis moi pis c'est fort, c'est destructif, c'est incroyable quelqu'un qui est capable de jouer avec son pouvoir de façon malsaine, c'est incroyable (...). (Entrevue conseil d'administration)

Cette expérience lui a porté atteinte dans son intégrité: « (...) J'ai dit à cette personne là: "quand je suis devant toi, je me sens comme une minus" et je ne suis pas une minus alors, ton pouvoir, il est où? Il va jusqu'à me faire sentir rien de moins que rien (...) ». (Entrevue conseil d'administration)

Dans cette situation, il y a eu abus de pouvoir. Une personne peut être incompetente pour accomplir une tâche, elle n'est pas nécessairement « *une minus* ». Cet exemple montre, selon moi, la différence entre faire preuve de pouvoir sur une situation: amélioration du travail et sur une personne: dénigrer, se montrer supérieure. Cet abus de pouvoir s'est produit entre Geneviève qui était coordonnatrice d'une autre maison d'hébergement et la présidente du conseil d'administration. Lorsque ces situations se manifestent dans un organisme, il faut, à mon avis, faire appel à une aide extérieure (médiatrice ou autre) pour intervenir.

L'abus de pouvoir passe ainsi par le senti, le faire sentir, qui s'exerce bien souvent dans l'ombre, entre deux personnes.

Jasmine: « (...) je me rends compte que le contrôle et le pouvoir ça ne s'exerce pas tout haut tout fort, c'est un paquet de petits détails qui, mis ensemble, font une situation oppressante. L'abus de pouvoir, moi, ça m'opprime. » (Entrevue ex-travailleuse)

Ce qui est renchéri par Roxanne qui voit, elle, que: « [Les jeux de pouvoir] on peut le faire en prenant un pouvoir parallèle, par en arrière ». (Entrevue ex-travailleuse)

Pour ma part, je n'ai pas vécu d'abus de pouvoir et n'en ai pas fait vivre. Du moins je ne le crois pas et mes collègues de travail ne l'ont pas soulevé. Peut-être ne l'auraient-elles tout simplement pas fait? Mais lorsque je vois le climat de confiance, le respect et la capacité que nous avons à échanger, je suis en mesure de constater qu'il n'y a pas présence de jeux de pouvoir dans l'organisme. D'ailleurs, les travailleuses et les membres du conseil d'administration ne me voient pas comme « un boss »: « (...) mais moi, ça me fait drôle de t'appeler ma boss parce que je me dis: moi aussi j'en décide des affaires itou, tsé ma boss, c'est drôle, ça fait bizarre, on est toutes des ti-boss ». (Entrevue équipe). « Pis maintenant, je peux voir une fille comme Louise qui est coordonnatrice mais je ne la vois pas comme un boss ». (Entrevue, conseil d'administration)

Ainsi, je pense qu'en tant que gestionnaire, il est très important d'être consciente que des jeux de pouvoir peuvent s'immiscer dans chacune des organisations. L'analyse réflexive (St-Arnaud, 1999) peut constituer une bonne façon d'identifier un tel phénomène et si une incertitude s'installe, on peut demander l'aide d'une tierce personne. Évidemment, la volonté de ne pas se laisser prendre à ces jeux et une bonne connaissance de soi demeurent des conditions fondamentales.

Autre élément intéressant, Geneviève amène, par son expérience, sa vision asexuée du pouvoir: « (...) le pouvoir n'est ni féminin, ni masculin, il est soit bien soit pas bien dépendamment comment quelqu'un se l'approprie. » (Entrevue conseil d'administration)

Face à elle, c'est une femme qui a abusé de son pouvoir. Modèle développé? Intérêts personnels? On peut penser que personne n'est à l'abri de l'abus de pouvoir, peu importe son sexe.

Tel que nous l'avons vu à la page 114, Isabelle Fortier (Lapointe, 2004) parle de principe féminin et de principe masculin et note que les deux interviennent dans différentes sphères d'une organisation. Le principe masculin étant plus associé à l'autorité, au pouvoir et à la direction, il n'est pas exclu que certaines personnes, hommes ou femmes, puissent s'en servir de manière à prendre du pouvoir sur l'autre, de faire de l'abus de pouvoir. Par contre, le principe masculin appliqué à la gestion n'est pas négatif, s'il est utilisé à bon escient.

Je trouve intéressant ici de faire un lien avec un modèle de gestion hiérarchique. Nous avons vu que celui-ci est utilisé, bien qu'avec certaines nuances, dans la plupart des entreprises. Puisqu'il constitue un modèle connu, on peut également penser qu'il réfère à la « norme » en gestion. D'ailleurs, la plupart des travailleuses embauchées qui avaient une expérience de travail antérieure le relevaient de façon significative:

T'es supposée avoir un boss en quelque part. (Entrevues, équipe). Ben moi, je dis qu'on a cette idée-là en partant (...) On a connu autre chose avant (...) pis que c'était ça le pouvoir, il y a quelqu'un qui dirige. (...) En partant, t'as cette idée-là que c'est comme ça partout, ça fait qu'il faut se déprogrammer. (Entrevue équipe)

Il y a déjà une attente, les travailleuses s'attendent à avoir une façon de fonctionner préalablement définie et reposant sur ce qu'elles ont déjà connu. L'apprentissage d'une autre forme d'organisation ne se fait pas facilement, d'autant plus que les modèles sont rares sinon inexistants. À ma connaissance, on retrouve ces modèles principalement dans les groupes de femmes ou encore dans certains groupes communautaires. Le pouvoir se vit autrement mais des difficultés supplémentaires peuvent apparaître en particulier lorsque les équipes de travail croissent rapidement, comme nous l'avons vécu à L'Autre-Toit. Attention ici à ne pas généraliser: il peut très bien y avoir (et il y a certainement) des groupes qui, malgré une bonne volonté, répètent un modèle hiérarchique. Il est également intéressant de faire référence au modèle II d'Argyris et Schön (1999) qui, tel que nous l'avons vu, présente certains éléments de base pour gérer le pouvoir différemment.

Malgré cette « norme » reconnue, nous assistons à des changements de vision dans certaines entreprises et de nouvelles façons de gérer apparaissent. Quelques auteurs ont une définition de la gestion participative, dont Caroline Julien qui fait une différence avec la gestion traditionnelle:

Étant plus habitué à la gestion traditionnelle où le gestionnaire décide de tout sans consultation, dans la gestion participative, chaque individu et chaque équipe sont invités à planifier, réaliser, évaluer et améliorer leur travail. Il y a délégation des responsabilités et des pouvoirs. (Julien, 2005, p.1)

Gérard Perron (1997), dans son livre « La gestion participative » note que:

La gestion participative, c'est avant tout une attitude d'ouverture envers les employés. Elle se manifeste par un ensemble de moyens et de méthodes

permettant à l'employé d'être informé sur l'évolution de l'entreprise, d'être consulté et mobilisé lors de la prise de décision. (Perron, 1997, p.35)

On y retrouve la présence de l'information, de la consultation ainsi que de la responsabilisation. On y remarque également l'ouverture envers les employés visant l'implication et la mobilisation de ceux-ci. Pour ce faire, l'accent est mis particulièrement sur la consultation. Claude Grégoire renchérit: « Si l'on consulte avec une réelle écoute et dans le but de mettre à profit la somme des intelligences afin de trouver les meilleures solutions, l'engagement du personnel sera remarquable. » (Grégoire, 1999, p.4)

Et enfin, Jacynthe Lavoie croit que la gestion participative n'est pas seulement de passage mais relève vraiment d'un changement de vision: « La gestion participative n'est pas une mode, c'est une philosophie qui prend racine dans des attitudes respectueuses et authentiques envers les employés. » (Lavoie, 2005, p.1) L'avenir nous dira si elle a raison!

À L'Autre-Toit, comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit d'aller plus loin. L'objectif est, en fait, de réduire l'écart entre employeur et employées. Toutes deviennent, chacune à son niveau, responsables de l'organisme. Pour ce faire, les employées ne sont pas seulement consultées mais elles sont amenées à délibérer sur les grandes décisions à prendre. Cette nuance est, pour moi, fondamentale.

Par contre et même si nous croyons à de nouvelles façons de gérer, la gestion du pouvoir par des femmes ne se fait pas sans embûches, Geneviève précise que: « (...) un moment donné moi je me suis dit, les femmes, on commence à peine à pouvoir se dire, oui,

j'ai du pouvoir. De là, il y en a qui ont peut-être été trop loin (...). » (Entrevue conseil d'administration)

Ainsi, il y a encore un apprentissage à faire pour les femmes face à la gestion du pouvoir dans une organisation. Les valeurs féminines dont l'égalité, la solidarité et la démocratie ne font pas facilement partie d'une pratique courante de gestion. L'apprentissage de l'exercice du pouvoir pour les femmes se concrétise depuis quelque temps seulement.

Laurie, membre du conseil d'administration, l'exprime ainsi:

On est de plus en plus sensibilisées et formées dans des organisations comme les maisons d'hébergement ou les centres de femmes à gérer nos organismes de façon, qu'on dit d'une façon féministe qui nous convient quelque part. (...) Je ne dis pas que c'est toujours évident, pis toujours facile pis qu'on est fines pis qu'on est toutes des anges là, des fois on se regarde de travers, bon. (Entrevue conseil d'administration)

L'apprentissage à un nouveau modèle se fait particulièrement dans les groupes de femmes et les groupes communautaires donc des groupes considérés en marge du monde économique. Mais, parallèlement à cela, l'arrivée des femmes en entreprise joue aussi un rôle sur les organisations. Isabelle Fortier le soulève ainsi: « Les modèles féminins ont grandement évolué au cours des dernières décennies et ils ont eu des effets positifs sur le fonctionnement des organisations (...) ». (Lapointe, 2004, p.8)

Pour ma part, je présume possible l'adoption d'un nouveau modèle de gestion, en particulier la cogestion, mais je pense également qu'il faut avant tout y croire. Il faut reconnaître ce nouveau modèle comme valable même s'il déroge de la norme. En tant que

coordonnatrice, je crois qu'il me revient de veiller à ce que les nouvelles travailleuses s'intègrent dans cette forme de gestion. La culture organisationnelle s'inscrit donc dans un mode coopératif et, par la suite, chacune des travailleuses et des membres du conseil d'administration en devient porteuse.

Puis, lorsque le pouvoir est vécu différemment, la vision change. Élise l'exprime d'une façon intéressante:

(...) C'est une dynamique avec laquelle je ne suis pas ce qu'il y a de plus à l'aise. Quand je suis rentrée ici pour moi, je connaissais le pouvoir que les autres avaient sur moi. Mais moi, je le connaissais pas puis j'avais envie de rire quand le monde me disait qu'ici c'est pas vrai qu'y a pas quelqu'un qui avait plus de pouvoir. Pour moi, vous deux, c'était vous qui aviez le fouet... non j'exagère (rires). Mais dans ma tête je me disais, y se fout de ma gueule (...) puis, je me suis aperçue que c'était mes bibittes à moi (...) Puis, on regarde ça aller (...) pis j'en prends du pouvoir (...) ça a changé beaucoup, beaucoup, beaucoup la notion de pouvoir pour moi, c'est plus rien que négatif à 90%. (...). (Entrevue équipe)

Comme nous l'avons vu, ce changement de vision a d'abord été amené par une pratique différente de ce qui se vit couramment dans les organisations. Ici, la culture de l'organisation a fait son oeuvre et cette nouvelle travailleuse s'est déprogrammée d'un ancien modèle pour en découvrir un nouveau. Tout ceci lui a amené un changement de vision de l'exercice du pouvoir.

Ainsi, le pouvoir peut apparaître de façon positive:

Très positif dans le sens que j'ai le pouvoir de faire respecter mes droits, de les connaître et d'assumer un rôle significatif dans l'organisme pour lequel je travaille parce que moi, (...) je ne serais pas capable d'être une exécutante muette qui obéit aux ordres, non, c'est vraiment positif d'avoir une place significative. Pour moi, c'est ça du pouvoir, t'as une place significative dans l'organisme. (Entrevue extravailleuse)

Cette ex-travailleuse exprime bien l'importance pour elle de jouer un rôle significatif dans l'organisme, de ne pas être *une exécutante muette*. C'est ce que je considère comme avoir une zone de pouvoir personnel, une opinion, de s'impliquer.

Pour ma part, le pouvoir n'est pas négatif, je n'ai pas eu de mauvaises expériences face à celui-ci. Bien qu'il m'arrive d'éprouver un certain malaise lorsque j'ai à utiliser « mon pouvoir » de coordonnatrice, je suis bien consciente que ce rôle fait partie de mes fonctions. J'ai parfois à faire preuve d'autorité mais je tends à le faire sans être autoritaire, j'aime bien cette nuance. La clarté de mon rôle, en lien avec les autres composantes de l'organisation, ses limites et la réflexion sur mes intentions me facilitent cette partie de mon travail. Également, je trouve beaucoup plus intéressant de partager le pouvoir car les retombées positives se font sentir à long terme. Ainsi, chacune, à divers degrés, supporte l'organisation.

Pour illustrer ce fait, les travailleuses ont nommé comment elles voient le rôle de la coordination. Tout d'abord, la coordonnatrice est une personne qui a: *une vision*, « (...) qui peut voir à ce que les objectifs soient respectés (...) et avec le conseil d'administration c'est de voir à ce que ce soit organisé, ça fonctionne à ce que les objectifs soient remplis (...) et qu'[elle] a un rôle au niveau de la gestion du personnel. (...) » (Entrevue équipe)

Angèle poursuit en ce sens: « (...) Lorsqu'il y a un bon mariage entre un leader qui est orienté vers la tâche et vers les relations humaines (...) pis qu'il agit aussi avec les principes

féministes qui sont nos valeurs, ça permet de coordonner plus facilement l'équipe de travail. » (Entrevue équipe)

Puis Claire ajoute: « (...) dans le fond, elle a à voir à ce qu'il n'y ait pas de trous noirs au sein de l'organisation de la maison (...) elle doit avoir une vision globale de toute la maison. » (Entrevue équipe)

On s'attend donc, de la part de la coordination, qu'elle fasse preuve de leadership, qu'elle porte une vision et qu'elle travaille à ce que tout fonctionne bien. Une préoccupation doit être apportée aux relations humaines et à la gestion de personnel. Évidemment, le tout est supporté par l'équipe et le conseil d'administration et certaines tâches sont déléguées.

J'aime bien l'image apportée par Doris qui compare le rôle de coordonnatrice à celui d'un chef d'orchestre:

Un chef d'orchestre qui, parce qu'un chef d'orchestre qui exerce pas ses musiciens, ça sonnera pas fort. Si y réussit pas à donner le ton, l'ambiance, le climat pis la précaution pis en même temps que la fermeté (...) un a besoin de l'autre pis c'est pas nécessairement évident, ça saute pas aux yeux la hiérarchie, on la voit pas alors pour être capable de maintenir ça à ce rythme-là, ben y faut, la gestion féministe le commande mais il est pas évident que la personne qui le coordonne est capable d'orchestrer ça là pis d'une façon constante (...) faudrait pas changer de chef d'orchestre. (Entrevue équipe)

L'analogie est intéressante et résume bien le travail de la coordination: voir à ce que les musiciennes aient ce qu'il faut pour exercer leur art, se préoccuper du climat et de l'ambiance, savoir faire preuve de précaution lorsque la situation le demande mais

également de fermeté. Tout cela se reposant sur les valeurs féministes en évitant la hiérarchie. Forcément, un chef d'orchestre ne peut pas jouer tout seul!

Finalement, chacune dans sa vision du pouvoir est habitée par ses expériences antérieures face à celui-ci; négatives dans certains cas, positives dans d'autres. Plus les expériences ont été traumatisantes (Doris, Geneviève), plus il peut être difficile de changer sa vision de pouvoir. Mais ce n'est pas impossible et Élise a bien démontré que, pour elle, c'est « en prenant une part de pouvoir » que celui-ci est passé du négatif au positif. Mais que veut dire « prendre son pouvoir »?

3.5.2. S'approprier son pouvoir vs le donner aux autres

Claire parle de pouvoir personnel en lien avec les responsabilités qu'elle assume.

Moi je trouve maintenant que le seul pouvoir que j'ai ici, c'est un pouvoir sur moi, sur mes actions, sur mes responsabilités. (...) on a toutes chacune notre pouvoir sur nous autres, notre contrôle à nous autres dans les fonctions qu'on a prises dans les responsabilités qu'on a. (...). (Entrevue équipe)

Donner son pouvoir aux autres. Je crois que cette notion est souvent vécue au sein des organismes et qu'elle peut être à la base de certains imbroglios. Si une personne veut « donner son pouvoir » aux autres, ne serait-ce pas, en partie du moins, pour simplement se déresponsabiliser?

Claire:

Les premières années, quand ça a ouvert, (...) j'osais pas trop pis je me suis pas approprié mon pouvoir tout de suite. (...) moi, je donnais du pouvoir aux autres. Ces personnes-là le voulaient pas, je le donnais quand même. Mais on est habituées à ça. Moi, partout où j'avais travaillé c'était comme ça.(...) Pis c'est

facile quand tu donnes le pouvoir aux autres, c'est facile de critiquer (...).
(Entrevue équipe)

Il peut être aussi facile de prendre du pouvoir lorsqu'il est donné. Claire soulève que les personnes ne le voulaient pas. Moi, je ne le voulais pas ce pouvoir, il ne m'appartenait pas. C'est ce qui peut faire la différence entre des relations égalitaires et un jeu de pouvoir. Elle relève aussi que lorsque le pouvoir est accordé aux autres, *c'est facile de critiquer*. Je suis tout à fait d'accord avec elle. Parfois, il est plus facile de critiquer que de se responsabiliser.

On peut faire un lien intéressant ici avec *l'empowerment* ou l'autonomisation (Fortier dans Lapointe 2004) qui consiste à reprendre du pouvoir sur soi, sur sa vie. Pour préciser ce qui a déjà été dit à la page 99, je me permets de citer Nancy Guberman:

La notion d'appropriation du pouvoir [ou empowement] est issue de plusieurs disciplines, dont la psychologie sociale, le travail social et les sciences administratives. « S'approprier le pouvoir » signifie essentiellement « favoriser chez les individus un meilleur contrôle de leur vie. (Guberman, 2004, p.46)

Bien que nous l'utilisons a priori dans l'intervention auprès des femmes, le processus d'*empowerment* peut tout aussi bien s'appliquer en gestion et entre les travailleuses. Un meilleur contrôle de sa vie peut également vouloir dire, dans une organisation, avoir une place plus active, tenir un rôle plus significatif.

D'ailleurs J.H. Hawkes (1992) parle du modèle d'*empowerment* dans les organisations et mentionne certaines conditions d'application. Par exemple, la communication doit être ouverte et les objectifs et prises de décision doivent être mises en commun. Puis, les attitudes requises, du côté employées: « posséder et utiliser des habiletés professionnelles »

et du côté employeur: « bonne volonté à accepter le partage du pouvoir, des responsabilités, de la prise de décision et des objectifs ». (Hawkes, 1992). Ceci se réalise en mettant en place les ressources ainsi que l'environnement favorables à l'*empowerment*. En conséquence, on verra poindre, du côté employées: « une croissance individuelle et collective » et du côté employeur: « une augmentation des habilités et du rendement pour fixer et atteindre des objectifs au bénéfice de l'individu et de la collectivité ». (Hawkes, 1992). Une démarche dont chaque partie bénéficie en fin de compte.

Dans notre modèle de cogestion, je trouve important de favoriser l'*empowerment* chez les travailleuses. Ceci se fait en mettant en place les conditions favorables (ouverture, partage, etc.) et en amenant, petit à petit, les personnes vers une optimisation des habiletés professionnelles et de la responsabilisation individuelle dans l'organisme. Il peut s'agir, par exemple, d'accentuer la formation et la supervision des nouvelles mais aussi de l'inclure de façon continue pour toutes les travailleuses. Également, permettre à chacune d'avoir un contrôle sur son travail, sur ses responsabilités, etc.

Donc, en tant que coordonnatrice, une volonté de ne pas prendre un pouvoir qui ne nous appartient pas et, en tant qu'employée, une volonté à s'approprier son pouvoir. Évidemment, il est impératif que toutes les travailleuses et membres du conseil d'administration y compris la coordination, fassent preuve d'*empowerment* selon les situations. Et finalement, s'approprier son pouvoir exige également la capacité de se responsabiliser face au travail et à l'organisme.

Pour ma part, la notion d'*empowerment* a été importante dans mon initiation au travail de coordonnatrice en ce sens que c'est petit à petit que j'ai appris à assumer ce rôle tout en me disant que j'avais la capacité et le pouvoir de le faire. Évidemment, la conjoncture était favorable puisque basée, en premier lieu, sur la philosophie féministe. J'ai eu également l'opportunité de bénéficier du support de mes pairs ou encore de formations-terrain, lorsque j'en éprouvais le besoin.

3.5.3. Pouvoir vs Responsabilisation

Tout au cours de ce processus de recherche, en revisitant tant mon journal que les différentes entrevues, la notion de responsabilisation s'est avérée très importante pour moi. Pourquoi?

Tout d'abord parce que je considère que chaque personne *doit* se responsabiliser face aux tâches qui lui sont attribuées. Mon rapport au devoir, tel que nous l'avons vu précédemment, peut expliquer ce fait. En plus d'assumer mes responsabilités, j'ai identifié que je peux prendre, à l'occasion, certaines responsabilités mêmes si elles ne me sont pas dévolues. Par exemple, lorsque la responsable de l'intervention a quitté l'organisme, je me suis davantage impliquée dans ce domaine pour un certain temps. En accord avec les travailleuses, nous avons mis sur pied les « rencontres du lundi matin » pour planifier le travail de la semaine et vérifier si la fin de semaine avait laissé des choses en suspens. Il s'agit d'un moyen pour maximiser l'efficacité du travail et qui favorise, de surcroît, la cohésion d'équipe. Ce moment est devenu un lieu supplémentaire d'échange entre les

travailleuses sur place qui se prête également au partage du pouvoir. De plus, ce lieu permet que certaines insatisfactions puissent être soulevées et discutées.

Yves St-Arnaud (2003), dans son livre: *L'interaction professionnelle*, affirme que les praxéologues se sont donnés une règle portant sur les relations avec leurs interlocuteurs en lien avec la responsabilisation de chacun. Il précise: « Elle [cette règle] affirme que plus l'acteur et l'interlocuteur agiront comme des individus autonomes, capables de faire des choix et de prendre leurs responsabilités, plus ils seront disposés à entretenir des rapports de coopération. » (St-Arnaud, 2003, p.185)

Si j'applique cette référence à l'organisation, l'acteur désigne ici la coordonnatrice et l'interlocuteur, les travailleuses ou les membres du conseil d'administration. Ou vice versa, mais ce qui est important, c'est que chacune des parties puisse agir de façon autonome et responsable. C'est ainsi que la notion de responsabilisation devient importante. On ne peut pas parler de rapports égalitaires s'il n'y a pas au départ des individus autonomes, capables de prendre leurs responsabilités et de faire des choix.

Allons voir, maintenant, comment les travailleuses voient le concept de responsabilisation.

Mathilde:

Enfinement quand tu prends ton pouvoir, tu te responsabilises. (...) Chacune a ses responsabilités mais sans empiéter sur l'autre à côté. (...) Bon, le pouvoir au niveau du travail moi, ça me fait penser à responsabilité (...) qu'on a chacun pis on regroupe ça (...) pis chacune de nos responsabilités fait que la job est faite (...). (Entrevue équipe)

Ainsi, nous voyons que la compréhension du lien entre le pouvoir et la responsabilité est bien saisie par les travailleuses. Chacune d'elles connaît bien les tâches qui lui sont attribuées et les responsabilités spécifiques liées à son poste de travail. Pour les autres tâches, par exemple, certains comités ou dossiers, le partage se fait en équipe, en début de chaque année. Il arrive parfois que des ajustements soient nécessaires, ils sont alors effectués au fur et à mesure. La connaissance des tâches et responsabilités est un élément déterminant dans la prise de responsabilité de chacune des travailleuses. Je considère important également d'ajouter que les attentes face au poste soient clairement identifiées. S'il devait y en avoir d'autres, il serait alors important de les nommer explicitement afin d'éviter de tomber dans le « non saisissable ».

Josée va un peu plus loin en parlant de confiance en soi:

Moi je pense que quand tu as du pouvoir il faut que tu aies la capacité de soutenir ce que tu décides, aussi ça prend la capacité de le soutenir son pouvoir, [par exemple] si t'as pas confiance en toi, (...) tu vas avoir de la misère à avoir du pouvoir sur ta vie, sur tes décisions, tu vas laisser les autres décider. (Entrevue équipe)

En effet, se responsabiliser d'une tâche ou prendre une décision demande d'avoir confiance en soi. Au niveau du travail, cette confiance s'acquiert de différentes façons, entre autres en se donnant à l'intérieur même de l'équipe de travail des moments de discussion sur tous sujets touchant l'organisme. Lors de ces discussions, la prise de parole par chacune des participantes doit être favorisée. Également, prévoir des moments pour examiner les interventions qui permettront de développer une analyse critique du travail. Puis, faciliter le développement de la polyvalence (animation, représentations, création de

documents, etc.) de chacune des travailleuses peut leur permettre d'acquérir une bonne expérience terrain. Ainsi, l'expérimentation de différentes facettes du travail favorise l'augmentation de la confiance en soi. Pour ma part, c'est dans ce sens que j'aime travailler et que je continue mon apprentissage terrain auprès de différents milieux: concertation, animation, intervention tout autant que la gestion!

Un lien intéressant peut être fait avec le modèle II d'Argyris et Schön (1999) qui parle de maximiser l'engagement intérieur envers les décisions qui sont prises et en surveiller fidèlement l'exécution. L'engagement intérieur et l'appropriation de son propre pouvoir peuvent se traduire comme suit: « On a toutes un ti-peu de pouvoir, c'est ça qui est le fun, il est réparti. » (Entrevue équipe)

Pour ce qui est de « surveiller fidèlement l'exécution », on peut y voir l'importance de mettre en place des mesures de contrôle ainsi qu'un cadre de fonctionnement.

3.5.4. Contrôle vs mesures de contrôle

« (...) Il en faut un, un cadre, (...) sauf que le cadre est comme souple (...) ». (Entrevue équipe). Puis, une autre travailleuse ajoute:

Comme tu dis, il en faut un, c'est comme des mesures de contrôle qu'on met en place pour bien exercer ce pouvoir, (...) le cahier de suivi, c'est une mesure de contrôle et non pas un pouvoir exercé. Il y a une différence entre le contrôle, on ne contrôle pas les gens, je ne me sens pas contrôlée (...) mais on met en place des mécanismes de contrôle (...). (Entrevue équipe)

Il n'y a pas d'imbroglis, chacune s'entend pour qu'il y ait un cadre. En plus d'être en accord avec ce fait, et comme je l'ai mentionné au chapitre I, je crois que lorsque le cadre est flou, cela ouvre la porte à des interprétations ou peut générer des conflits.

Le cadre de travail ou la structure doit permettre l'évolution des personnes à l'intérieur de celui-ci. Ainsi, chacune se voit attribuer une zone de pouvoir personnel où certaines décisions peuvent être prises et assumées par elle. Cette zone est d'autant plus importante qu'elle peut permettre, en plus, un espace où la créativité de chacune peut s'exprimer librement. Trop souvent, les structures rigides briment la créativité des personnes qui, à mon avis, est essentielle à leur épanouissement (incluant le mien) aussi bien sur le plan personnel que professionnel. Pour ma part, et nous l'avons vu au chapitre I, il est important que j'aie un pouvoir sur mon travail, il en va de même pour chacune des travailleuses. Également, les mesures de contrôle (finances, rapports, évaluation, etc.) sont là pour assurer un contrôle dans l'organisation et non pas pour exercer un contrôle sur les personnes!

Même si je pense qu'on ne peut éviter totalement la mise en place d'un pouvoir informel, je crois que plus le cadre, les politiques et procédures sont clairs et plus il y a transparence entre les instances, moins le pouvoir informel pourra s'installer. À mon avis, ce dernier n'est pas nécessairement négatif, tout dépend comment il est utilisé. Par contre, je crois que cela peut « brouiller les cartes » à l'occasion et qu'il est mieux pour chacune que les lieux de pouvoir soient le plus possible formalisés.

Puis, lorsque le cadre devient insatisfaisant pour l'une ou l'autre des parties (conseil d'administration, équipe de travail ou coordonnatrice), il faut le remettre sur la table et rediscuter des changements qui pourraient être apportés.

En ce qui concerne le contrôle, une ex-travailleuse le ramène comme suit:

On a un contrôle dans l'organisme. Se sentir contrôlée dans le sens épiée, non. Je n'ai jamais eu le sentiment de me faire contrôler mais je n'ai jamais eu le sentiment d'un laisser « at large » non plus. On a des bases et on fonctionne là-dedans et dans ce sens-là. On est très libres mais on sent qu'il y a quand même des comptes à rendre. Bases, éthique, valeurs morales, féministes. On doit suivre ça et si on les suit pas, c'est sur qu'on va se faire dire quelque chose et on va avoir à rectifier. Mesures de contrôle, positif, ça prend de ces mesures et on prend ces mesures-là en équipe. (Entrevue ex-travailleuse)

Le cadre ou les balises doivent être précises et bien comprises de chacune pour que celles-ci connaissent la marge de manœuvre dont elles disposent. L'exemple ci-haut mentionné illustre bien ce fait et s'applique tout autant à la coordinatrice.

Nous avons adopté, à L'Autre-Toit, une manière intéressante de fonctionner. Dans le cas d'insatisfactions vécues par l'une ou l'autre des travailleuses, la situation est ramenée en équipe, puis des alternatives sont aussi apportées par la dite travailleuse. Celle-ci se responsabilise donc du processus au complet.

Il peut arriver parfois que certaines travailleuses se sentent malgré tout contrôlées. Je dis malgré tout parce que, par exemple, l'exercice du contrôle d'une situation peut glisser et la personne peut se sentir contrôlée même si ce n'était pas l'intention au départ. Il y a là, à mon avis, un danger ou une difficulté qui peut se retrouver dans n'importe quelle organisation et à laquelle on se doit d'être attentives. Ainsi, les mécanismes de

communication et un climat de confiance sont des atouts qui peuvent permettre de nommer les choses et de dénouer ces impasses. Comme nous l'avons vu et suite à la crise que nous avons vécue (cf. chapitre I) à L'Autre-Toit, nous sommes devenues très vigilantes afin de limiter au maximum la récurrence de telles situations. Malgré tout, si elles devaient se reproduire, et personne n'en est à l'abri, alors la structure que nous avons mise en place devrait nous permettre de gérer la situation. La structure mais également une culture d'équipe qui favorise l'expression des insatisfactions au grand jour plutôt que d'utiliser un couloir parallèle. Mais la structure n'étant pas tout, encore faut-il l'utiliser correctement!

3.6. Quelques prémisses au partage du pouvoir

Dans cette section, j'ai décidé de vous faire part de certains éléments de base que je crois essentiels pour mettre en place des conditions favorables au partage du pouvoir. Certains ne vous seront pas inconnus, d'autres peut-être nouveaux. Quoi qu'il en soit, ils sont tous tirés de mon expérience et des observations de mes collègues de travail. Puis quelques éléments facilitateurs viendront compléter le tout. Dans cette section, il s'agit en fait d'un survol de ce que je trouve important avant de tendre vers le partage du pouvoir. C'est pour cette raison que vous ne retrouverez pas expressément des exemples tirés directement de mon vécu, j'apporterai plutôt quelques commentaires.

3.6.1. Communication et partage de l'information

Angèle: « (...) y a souvent de la communication et de l'information qui est donnée à chacune pis aussi y a une façon de faire que chacun a (...) son mot à dire. Donc, c'est pour ça que je le vois comme réparti moi, le pouvoir ». (Entrevue équipe)

Et elle poursuit: « La bonne communication finalement, ça suscite la confiance. Pis la confiance c'est dans nos principes de base, la confiance et le respect. Si je sais qu'on attend mon avis, c'est parce qu'on me fait confiance. C'est un signe de respect aussi. » (Entrevue équipe)

Dans l'analyse praxéologique telle que présentée au chapitre I, le modèle II d'Argyris et Schön (1999) nomme très bien les conditions essentielles pour qu'il y ait un réel partage du pouvoir. Mais pour appliquer ce modèle, il faut d'abord le connaître, avoir la volonté de le faire (partagée par toutes les personnes impliquées) et établir un climat de confiance dans l'équipe. Comme nous l'avons vu, l'établissement d'un climat de confiance commence par une communication franche et authentique qui a avantage à être alimentée constamment. On doit également faire preuve de transparence, de part et d'autre.

3.6.2. Consultation et délibération

Angèle: « (...) oui, on a notre mot à dire! Qu'est-ce que vous en pensez chacune afin qu'on arrive à décider ensemble ce qu'on va faire. » (Entrevue équipe) Et Roxanne soulève l'importance de faire circuler l'information pour éviter une prise de pouvoir:

C'est pas une personne qui détient l'information pis elle la garde pour elle. Elle prend du pouvoir avec ça, non. Ça fait partie de cette gestion [participative] de partager le savoir et de donner la formation nécessaire pour faire le travail dont on a besoin et même plus. (Entrevue ex-travailleuse)

La délibération va plus loin dans le sens qu'elle permet un débat, un examen approfondi avant que la décision ne soit prise. Évidemment, la question du temps demeure un facteur dont il faut tenir compte mais les grandes orientations ou enjeux doivent faire l'objet de délibération par toutes les personnes concernées. Roxanne ajoute de donner la formation nécessaire pour faire le travail. Effectivement, c'est de la responsabilité de l'employeur de s'assurer que chacune ait une formation adéquate. Je pense que pour qu'il y ait de réelles délibérations, il faut que les personnes concernées soit en mesure de bien connaître le sujet et puissent s'exprimer. C'est ici que la formation prend toute son importance.

3.6.3. Respect et écoute

Nous avons vu en cours de route que le respect et l'écoute sont deux conditions essentielles à une bonne communication. La capacité de dire et la capacité de recevoir les commentaires dans le respect des deux parties font que la communication est possible. Cela évite également les situations floues puisque chacune est invitée à s'exprimer. Nous avons aussi vu que des états d'ambiguïté peuvent amener un pouvoir parallèle qui, une fois installés, peuvent devenir très difficile à gérer. À prendre en considération aussi: éviter autant que possible le jugement de valeurs sur les personnes. Le respect fait partie de la philosophie féministe.

3.6.4. Responsabilisation de chacune

L'engagement personnel incluant la réalisation du travail de façon responsable est, à mon avis, un élément de base pour que chacune se sente partie prenante de l'organisation et qu'elle amène sa propre contribution au développement de celle-ci. Chacune peut alors travailler à la mission globale de l'organisme et, parallèlement, avoir une zone de pouvoir personnel. Ainsi, une condition préalable à la responsabilisation est l'engagement dans l'organisme et dans la volonté de partager le pouvoir autrement.

3.6.5. Pouvoir d'influence: croire que ton avis pourra amener un changement

Le pouvoir d'influence a été nommé à plusieurs reprises. Ce que j'en retiens particulièrement, c'est l'importance de pouvoir exprimer ses insatisfactions et de savoir que cela puisse avoir impact ou encore initier des changements dans l'organisme. Il n'est pas nécessaire que ceux-ci soient immédiatement traités mais du moins qu'une réflexion soit faite et un processus enclenché. Voici un exemple assez percutant:

Claire: « Je travaillais tout le temps les fins de semaines, (...) alors j'ai ramené ça à l'équipe puis il y a eu une ouverture de la part des filles qui disaient o.k., amène-nous une proposition. Ça fait que j'ai amené des propositions puis ça a passé, depuis ce temps-là, on a une rotation (...). » (Entrevue équipe)

3.6.6. Ouverture au changement

Ne pas avoir peur de rediscuter tout ce qui compose l'organisme: structures, politiques, intervention auprès de femmes, etc. Cela se présente plus souvent lorsque de nouvelles travailleuses se joignent à l'organisme mais des retours périodiques sont souhaitables. L'ouverture au changement de la part des autres travailleuses, conseil d'administration et coordonnatrice est par le fait même nécessaire. L'exemple ci-haut mentionné le démontre très bien.

3.6.7. Pouvoir et abus de pouvoir

Faire la différence entre les deux et être à l'écoute afin d'éviter, le plus possible, les abus de pouvoir dans l'organisme. Faire également la différence entre avoir le pouvoir de changer une situation ou exercer un pouvoir sur une personne. En ce qui me concerne, cette notion me permet d'ajuster mes interventions. Je ne veux en aucun temps prendre du pouvoir sur une personne. Par contre, je peux vouloir contrôler une situation, par exemple: la qualité du travail ou la réalisation de certaines activités.

3.6.8. Égalité et équité

Viser des relations égalitaires entre les différentes instances et entre les travailleuses elles-mêmes. Voir à faire la différence entre l'égalité et l'équité, notamment au niveau des salaires: qu'ils soient équitables sans être nécessairement égaux. Comme nous l'avons vu au tout début, à L'Autre-Toit, on vise l'égalité dans les relations mais, en ce qui concerne

par exemple les salaires, il s'agit plutôt d'appliquer le principe d'équité. Cette différence, La Gitée, maison d'hébergement pour femmes victimes de violence, la souligne ainsi: « Plusieurs en sont venues à la conclusion que l'égalité de salaires n'était pas toujours équitable, si l'on prenait en considération d'autres variables tels les niveaux de responsabilité et la lourdeur de la tâche. » (RHSBC, 2005, p.4)

3.7. Quelques éléments facilitateurs à la cogestion

Comme nous l'avons vu précédemment, un bon climat de travail est un élément favorable pour partager adéquatement le pouvoir. Certains éléments peuvent aider grandement à établir et garder un bon climat de travail. En voici quelques-uns.

3.7.1. L'humour

« Quand j'arrive ici, (...) je trouve ça facile, je trouve pas ça compliqué, on se sent bien, ça se fait dans l'humour (...) ». (Entrevue conseil d'administration)

Que ce soit avec l'équipe de travail ou les membres du conseil d'administration, l'humour a toujours sa place pour passer des messages ou encore dédramatiser des situations. J'aime bien faire preuve d'humour, ça me permet, en plus de détendre l'atmosphère, d'éviter de me prendre trop au sérieux. Par exemple, lors de l'entrevue d'équipe citée en page 136, la travailleuse soulevait le fait qu'elle croyait que c'était « vous deux qui aviez le fouet ». J'ai simplement ajouté: « nous, on a pas le pouvoir mais on a le fouet! » Ça nous a permis de rigoler.

L'humour me permet également de relativiser les situations difficiles tant au niveau de la gestion que de l'intervention et facilite l'établissement des contacts avec mes collègues de travail.

3.7.2. La créativité

Que chacune puisse s'exprimer dans son travail et en tant que personne est sûrement un élément facilitateur tant pour l'épanouissement personnel que pour le bien de l'organisme.

Jasmine: « Exprimer sa créativité, c'est ce qui fait qu'on est capable de te reconnaître, pour tes qualités propres, ton unicité parce qu'on est toutes uniques, pis d'être respectées là-dedans ». (Entrevue ex-travailleuse)

Isabelle Fortier le traduit ainsi: « Il faut avoir le courage de le dire lorsque la pression est trop grande et trouver des solutions qui font appel à la créativité des gens et qui sont adaptées à chaque secteur ». (Lapointe, 2004, p.8)

Laisser aller sa créativité peut être simple: présenter un document différemment, y ajouter de la couleur, de la fantaisie dans le travail, inventer une nouvelle façon de présenter une formation ou encore d'animer l'assemblée générale annuelle. Simple, mais tellement valorisant et amusant. Un travail d'art thérapie se fait régulièrement avec les femmes et les enfants hébergées. Nous en profitons aussi! Lors des discussions, on peut

aussi laisser émerger une toute nouvelle façon de régler une situation, changer de paradigme, faire travailler notre cerveau droit, s'en donner le temps.

Pour ma part, les moments de création prennent différents visages. J'aime particulièrement écrire, ce que je fais à l'occasion, notamment dans notre bulletin *Coup d'Coeur*⁷ ou dans le rapport d'activités annuel. J'aime bien aussi m'impliquer dans ce qui constitue le visuel de l'organisme: dépliants, pochettes de presse, etc.

3.7.3. L'engagement et l'implication de chacune

L'engagement personnel constitue une première étape dans une organisation. Puis, bien que l'implication des travailleuses ne puisse s'imposer, je pense que si des conditions favorables sont mises en place, alors l'implication personnelle devient plus facile. Par conséquent, les travailleuses se considèrent comme partie prenante de l'organisme, elles s'engagent. On peut observer cela dans le langage des nouvelles travailleuses lorsque le « vous » devient le « nous ». Pour ma part, c'est à ce moment que j'ai le goût et que je trouve intéressant de commencer à travailler ensemble.

3.8. En résumé

Quelles conclusions puis-je bien tirer de ce chapitre d'analyse? Je dirais des éléments à la fois simples et complexes. Simple parce que ce que j'ai appris n'est pas tout à fait nouveau: communication, partage de l'information, respect, etc., mais aussi complexe parce

⁷ Bulletin annuel créé par l'organisme.

que le tout se travaille ou, devrais-je dire, se vit avec des humains, et c'en est là tout le défi et toute la richesse.

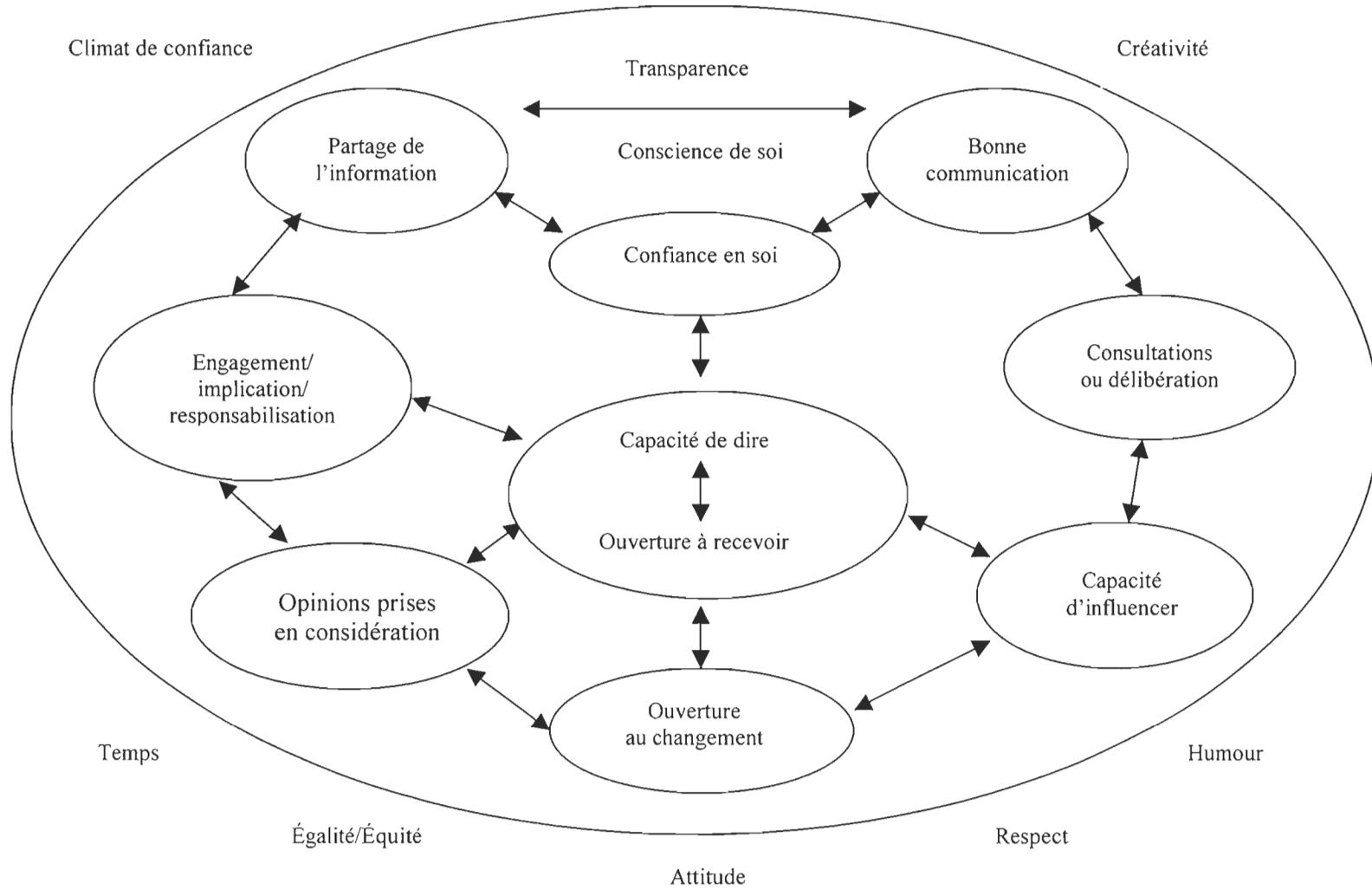
Évidemment, des conditions de base sont essentielles pour arriver à partager convenablement le pouvoir, nous en avons longuement discuté au cours du texte. Mais au-delà de la technicalité, il y a les rapports humains, les sentis, le vécu. Nous avons vu, également que le climat de travail faisait partie principalement du principe féminin en gestion. Des composantes humaines qui sont à considérer et j'ajouterais primordiales dans toutes organisations. Et c'est là le défi car tous les éléments essentiels doivent être présents et sont inter-reliés. Je m'explique. (Voir figure I)

Pour qu'il y ait un réel partage du pouvoir, il faut une bonne communication et un partage de l'information. Pour qu'il y ait une bonne communication, il faut qu'il y ait un climat de confiance dans l'organisme. Pour qu'il y ait un climat de confiance, il faut savoir communiquer, être capable de dire les choses en face sans en craindre les répercussions et ainsi éviter la création d'un pouvoir parallèle. Il faut également que les opinions soient prises en considération. Pour qu'elles soient prises en considération, il faut une réception convenable, donc une ouverture à recevoir et à mettre en place un processus qui vise le changement. Je considère que l'ouverture au changement est un élément essentiel. Tout peut donc être renégocié, retravaillé, requestionné à la lumière de nouvelles informations ou avec de nouvelles travailleuses. C'est un défi et une richesse, mais il faut en avoir la volonté. Il faut également que chacune s'engage, se sente impliquée dans l'organisme et se responsabilise de la réalisation de son travail. Pour ce faire, il faut que le cadre soit clair:

politiques, procédures, etc., et qu'il y ait des mécanismes pour gérer les insatisfactions ou les conflits. Pour gérer les insatisfactions, il faut les connaître, donc être capables de les nommer, de les communiquer, cela demande un climat de confiance... et la roue repart! Il s'agit en fait d'un mouvement circulaire en constante évolution qui vit avec les personnes faisant partie intégrante de ce système.

Pour faciliter la mise en place de ces composantes, certains éléments ont également retenu mon attention. L'établissement d'un climat de confiance est peut-être celui que je trouve le plus important à considérer et à alimenter. Pour ce faire, il est essentiel, selon moi, de tenir compte de certaines valeurs dont l'équité, l'égalité et le respect. Tout ceci demande du temps et la question de l'attitude peut aussi faire une différence. Rappelons-nous, par exemple, le fait de savoir démontrer de l'autorité sans pour autant être autoritaire. Enfin, ce qui peut nous amener dans une autre dimension du travail et de l'être humain, savoir faire preuve d'humour et laisser place et favoriser la créativité de chacune.

FIGURE 1
PRÉMISSSES AU PARTAGE DU POUVOIR



Ainsi, en tant que coordonnatrice mon rôle consiste, en plus de la gestion courante de l'organisme, à être attentive à ce que ces éléments se retrouvent au sein de l'organisation. Je crois que le cœur se situe dans la capacité de dire mais aussi de recevoir les informations ou les insatisfactions vécues par les travailleuses ou par les membres du conseil d'administration. Se permettre d'avoir des communications authentiques, faire preuve de transparence et également de réciprocité. Ce n'est pas simple d'oser exprimer sa parole, particulièrement lorsqu'il y a présence d'une charge émotive. Nous l'avons vu au cours de ce chapitre. Mais c'est un exercice qui s'apprend et qui s'apprivoise. Je l'apprivoise personnellement et mon expérience me permet de voir que c'est beaucoup plus facile de le faire au fur et à mesure plutôt que d'accumuler.

Sans revenir sur l'ensemble de ce chapitre, toutes les notions relevées dans le figure I sont importantes à mes yeux, particulièrement la responsabilisation de chacune. Ainsi, chacune se retrouvera porteuse de l'ensemble de l'organisation.

3.9. Constats et impacts sur ma pratique

Voilà fait le tour du propriétaire ou, devrais-je dire, de la propriétaire. Maintenant, que me reste-t-il de toute cette aventure? Quels constats puis-je faire tant sur ma pratique que sur moi-même? Me suis-je transformée? En quoi? Est-ce que ma pratique s'en trouvera transformée?

Cette partie fera émerger les différentes constatations vécues tout au long de mon parcours de recherche mais conscientisées à sa fin ainsi que certaines répercussions qui ont tout naturellement suivi. Évidemment, comme il s'agit d'un processus, la transformation et les rebondissements se poursuivent, se poursuivront et me suivront dans la continuité de mon cheminement.

3.9.1. Un lien entre le modèle II d'Argyris et Schön et le modèle de cogestion reposant sur les valeurs féministes: respect, égalité, solidarité, humanisation, partage du pouvoir

Certains liens peuvent se faire facilement entre ces deux approches. Le modèle II parle de: faire circuler ouvertement l'information valide, maximiser les choix libres et éclairés, favoriser la compréhension des travailleuses, particulièrement des nouvelles travailleuses, maximiser l'engagement intérieur envers les décisions. La correspondance peut être établie avec la cogestion, entre autres: la libre circulation de l'information, le partage du pouvoir et des responsabilités, ce qui favorise l'engagement des personnes dans l'organisation. Cela, en faisant preuve de transparence entre les différentes instances composant l'organisation.

Tant dans le modèle II que dans le modèle de cogestion, on soulève l'importance de créer un environnement ou des lieux où chacune peut parler librement tout en donnant place à l'expression des émotions. Pour ma part, je ne trouve pas toujours facile de nommer les choses, il m'arrive d'avoir des *papillons dans l'estomac*. Pour me faciliter la tâche, j'ose, je me fais confiance et quand je peux le faire, je choisis le moment opportun.

Puis certains éléments viennent s'ajouter, particulièrement dans le modèle II: vérifier ouvertement les théories et favoriser la confrontation ouverte dans les cas difficiles. Cette dernière devient plus complexe dans le modèle de cogestion compte tenu de la difficulté typique au principe féminin: on pense que se confronter veut dire se chicaner! À cela s'ajoute la valeur de respect des personnes dans un souci d'établir des rapports égalitaires entre chacune. Enfin, et c'est une constatation que je dégage personnellement, l'importance que chaque personne ait une zone de pouvoir bien à elle et, par conséquent, un pouvoir sur son travail.

Nous avons vu l'importance portée au climat de confiance, au respect des personnes et au principe d'égalité. Ce sont là des conditions pour appliquer le modèle II mais également des valeurs relevant du principe féminin.

Le modèle II parle de favoriser la « mise en place de situations ou d'environnements où les participants peuvent prendre des initiatives et expérimenter un haut niveau d'influence personnelle (succès psychologique, confirmation, participation essentielle). » (Argyris et Schön, 1999) On peut faire le lien ici avec l'*empowerment* et avec le fait de donner place à la créativité (prendre des initiatives) chez les personnes.

Chacune des travailleuses adhère aux valeurs féministes, c'est là un point de ralliement. Certaines en étaient déjà conscientes, d'autres les ont reconnues en les nommant. Mais toutes s'en disaient porteuses. Être porteuse de valeurs est une chose, les appliquer au quotidien en est une autre. C'est pour cela que je n'oublie pas la Loi d'Argyris et Schön

(1999) qui dit que lorsque nous n'arrivons pas à nos fins avec le modèle II, la plupart des personnes retombent rapidement au modèle I. La réflexion dans l'action m'a permis de conscientiser ce fait.

Pour ma part, ces valeurs, je les portais bien avant de travailler dans un milieu féministe. Comme plusieurs, la découverte de la philosophie féministe est venue mettre des mots sur mon vécu expérientiel.

Finalement, dans un modèle comme dans l'autre, il ne faut pas négliger le facteur temps. Nous l'avons vu, cette manière de travailler demande plus de temps compte tenu des consultations, délibérations, etc. Moi, je le considère comme un investissement à long terme et c'est ce que j'avais négligé au tout début de l'ouverture de la maison d'hébergement.

3.9.2. Vaciller entre les modèles I et II , structures de pression et de coopération

Je me suis rendue compte que j'utilise les modèles I et II plus souvent avec le groupe (en m'assurant de mettre en place les conditions nécessaires, cf. p.112) et les structures de pression ou de coopération lorsque j'ai à intervenir directement avec les individus (cf. p. 119). Pour l'un ou pour l'autre, je tends vers ce que je crois le mieux (modèle II et coopération) mais, dans certaines circonstances, il m'arrive de n'utiliser que la structure de pression ou le modèle I. Nous l'avons vu quelques fois au cours de mon analyse des données. Par contre, l'analyse réflexive a opéré sur moi une transformation: je comprends mieux la structure de coopération et le modèle II et je veux les appliquer parce que je crois

que c'est plus rentable à long terme et plus satisfaisant pour les deux parties. De plus, comme je viens de le démontrer, le modèle II et la cogestion vont, pour l'essentiel, dans le même sens.

Peu importe l'intervention à faire, je ne peux plus m'empêcher de réfléchir à mon intention particulièrement lors d'interventions délicates ou difficiles. Je suis attentive aux stratégies que j'emploie et, si rien ne marche, alors je me demande, bien humblement, si je ne cherche pas à combler un besoin plus personnel. Ainsi, dans différentes occasions comme la gestion de personnel, j'ai certaines difficultés à appliquer la structure de coopération: à moi d'en être consciente.

3.9.3. L'importance de certaines valeurs que je porte: équité, respect, écoute, transparence, confiance, amener les autres à s'améliorer: *empowerment*.

Évidemment, je ne prétends pas appliquer toutes ces valeurs tout le temps! Je suis humaine après tout! Mais mon processus de recherche m'a fait prendre conscience de l'importance de ces valeurs à mes yeux, en particulier la valeur d'équité et l'utilisation que j'en fais dans plusieurs occasions. Je considère qu'elles font partie des relations humaines authentiques et j'ajouterais qu'elles favorisent également la solidarité entre les femmes. Mais ici aussi, il faut continuer à travailler.

3.9.4. Modèle hiérarchique vs modèle féministe de cogestion

Le premier est souvent vu socialement comme la norme, *ça prend un boss quelque part*, par contre, rien ne nous empêche d'appliquer un modèle différent, en l'occurrence la

cogestion. Il faut avant tout en avoir la volonté, y croire et s'y engager personnellement. Je pense qu'une prochaine étape sera de reconnaître d'abord dans nos organisations, que gérer différemment est possible et souhaitable. Pour ce faire, il faut évidemment prendre le temps de mettre en place des structures adaptées répondant aux besoins particuliers d'une organisation de plus grande envergure comme ce fut le cas de L'Autre-Toit: le passage d'une équipe de trois employées occasionnelles à dix régulières et quelque 15 sur appel.

Parallèlement, on constate qu'un certain mouvement émerge en ce sens dans le milieu de l'entreprise (Perron, 1997; Lavoie, 2005; Grégoire, 1999; Julien, 2005). Certains changements sont amorcés depuis quelque temps, entre autres avec la venue du principe féminin en entreprise. (Fortier, dans Lapointe 2004)

Personnellement, je crois fondamentalement qu'il est possible de gérer selon le modèle de cogestion. À L'Autre-Toit, nous le réalisons, bien entendu avec quelques nuances (cf. chapitre I). Je pense, par contre, qu'il peut être difficile pour certaines personnes de travailler de cette façon, on veut parfois les avantages ou le pouvoir, sans en prendre les responsabilités. Certaines personnes ont vraiment besoin *d'un boss*.

3.9.5. Style de gestion hommes ou femmes

En général, le style de gestion « hommes » est plus associé au modèle hiérarchique et le style « femmes » au modèle participatif où le climat de travail devient un élément fondamental. Pourtant, des différences peuvent apparaître dans chacun des modèles. Comme le dit Fortier: « Chaque personne peut intégrer le principe masculin et le principe

féminin ». Elle ajoute également: « les différences individuelles étant plus importantes que les différences de genre. » (Lapointe, 2004, p.7)

Ainsi, l'adoption d'un style de gestion plus participatif n'est pas nécessairement question de genre; autant les hommes que les femmes peuvent l'adopter, chacun y apportant des points positifs. La reconnaissance des deux pôles comme étant complémentaires plutôt qu'en opposition est également avantageuse pour bonifier l'ensemble de la gestion.

Je suis tout à fait d'accord avec cette idée et je trouve intéressant de l'amener en terme de principes féminin et masculin. Par contre, je crois que les femmes ont encore un apprentissage à faire dans ce domaine, particulièrement dû à une socialisation qui ne les a pas préparées à utiliser le pouvoir. Le mouvement féministe, bien qu'encore jeune dans quelques millénaires de patriarcat, a et continue à faire évoluer les choses dans ce sens. Oui, il peut y avoir des ratés mais tout apprentissage ne se fait-il pas par essai/erreur? Déjà, travailler dans un groupe de femmes, dans une maison d'hébergement qui est un milieu de vie, en adoptant une gestion féministe ne va-t-il pas à l'encontre de la norme socialement établie? Mais n'est-ce pas justement là une façon créative d'en susciter une autre?

Je pense également qu'en tant que femme dans des lieux de pouvoir, il faut chercher à faire changer les règles du jeu, humaniser ces domaines, changer la norme. Là, je rejoins Isabelle Fortier et je pense que ce travail peut se faire en mariant les deux genres. Ces valeurs ne sont pas une exclusivité féminine; elles peuvent, elles aussi, être partagées.

3.9.6. La fragilité d'une équipe de travail et le fait que rien ne soit totalement acquis

L'importance du climat de travail: valeur féminine. En tant que femmes, nous avons, par contre, à apprendre à utiliser le principe masculin dans certains secteurs dont la prise de décision et la confrontation (Fortier dans Lapointe, 2004). Je suis tout à fait d'accord avec cela et je trouve que la prise de décision peut parfois être longue, il faut savoir trancher. Je considère important d'apprendre à confronter des idées sans remettre en question toute la personne. Ce n'est pas négatif mais, comme femmes, nous n'y sommes pas habituées. Ce n'est pas facile non plus et je pense que la maturité et la confiance en soi sont des éléments de base pour le réaliser.

J'ai observé que, personnellement, j'ai moins tendance à me remettre totalement en question lors de divergences avec mes collègues. Au chapitre I, lorsque nous avons traversé une crise, «j'ai eu l'impression d'avoir la tête sur le bûcher» (cf. p. 41), je me suis globalement remise en question. Par la suite, lorsque Doris (cf. chapitre III) a amené ses revendications concernant les salaires, l'effet a été différent: je ne me suis pas sentie responsable de tout. Pour moi, c'est une transformation tangible qui me permet de me dégager et de prendre un recul face à de telles situations.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, je considère le climat de travail comme une condition essentielle au partage du pouvoir. Et un climat de travail, ça s'entretient: savoir communiquer, faire preuve de respect, de réciprocité, être authentique, favoriser l'expression des participantes, s'amuser, rigoler, se donner du temps. J'ajouterais régler les choses au fur et à mesure, agir en temps opportun afin de ne pas laisser les

fantômes s'accumuler. Ma recherche m'a démontré encore plus l'importance de cet élément: j'ai cette difficulté personnelle d'attendre avant de régler les choses mais c'est en voie d'amélioration.

Tout cela se fait en équipe, chacune en est donc responsable. Également, prendre le temps d'instaurer un mode de fonctionnement différent qui deviendra la *culture* de l'organisme, mais voir aussi à nourrir cette culture. Ainsi, les nouvelles arrivées adhéreront à la culture et celle-ci pourra survivre aux personnes, ce qui est souhaitable dans toute organisation. Évidemment, tout cela est à entretenir et, bien que la coordination ait un grand rôle à jouer, la responsabilité n'incombe pas à une seule personne mais à chacune.

S'habiliter à respecter les différences d'opinion, les voir comme une force et non comme un problème.

Cultiver une attitude d'ouverture à recevoir mais aussi à émettre son opinion. Ça s'apprend mais il faut quelques ingrédients dont la volonté, la maturité et le temps pour permettre les échanges.

3.9.7. L'importance de travailler à la structuration de l'ensemble de l'organisation et de s'entendre sur les rôles et responsabilités de chacune

Le conseil d'administration et l'équipe de travail se sont entendus sur les différentes structures édifiant l'organisme et sur les rôles attribués à chacune. Les rôles et responsabilités dévolus à chaque secteur sont connus, acceptés et respectés. Les décisions sont alors prises à l'intérieur de ceux-ci. Ainsi, à L'Autre-Toit, le principe de cogestion: « les

décisions sont prises conjointement », se concrétise par le fait que les parties se sont entendues pour établir où et comment seront prises les décisions.

La valeur d'égalité se vit dans le respect de ces différences. Toute la structure peut être questionnée, revue à la lumière de nouvelles informations ou nouvelles travailleuses ou membres du conseil d'administration. On peut délibérer (Beeman, 2004) sur ces sujets qui, comme nous l'avons vu, impliquent chaque participante dans l'ensemble du processus.

Je suis persuadée que, même si toutes ces démarches demandent du temps, la structuration est primordiale pour qu'un organisme fonctionne adéquatement. L'investissement peut paraître considérable au début mais l'efficacité s'en trouve accrue à long terme.

Au cours de ma pratique, j'ai eu, à quelques occasions, particulièrement après l'ouverture de la maison, à travailler explicitement à la structuration de l'organisme: identifier les lieux de décisions, élaborer des politiques, etc. Évidemment, ce travail s'est fait en collaboration avec l'équipe de travail et le conseil d'administration. Ce cadre est un élément essentiel dans mon travail, particulièrement lorsque j'ai à prendre une décision concernant, entre autres, les horaires de travail ou lors de l'embauche. Je peux m'y référer en tout temps pour, par exemple, respecter la valeur de l'équité entre les travailleuses. À présent, je vois davantage son importance.

3.9.8. Appliquer les notions de plaisir, d'humour et de créativité

Le plaisir, l'humour et la créativité sont des éléments importants dans toute vie de groupe, particulièrement à l'intérieur des groupes de travail comme le nôtre qui s'impliquent quotidiennement auprès de personnes en difficultés. Se permettre des pointes d'humour, favoriser la créativité et se réserver des moments de plaisir, créer un espace où chaque personne peut s'accomplir en tant qu'être humain.

Cela se vit à L'Autre-Toit et m'est confirmé à chaque fois qu'une travailleuse est heureuse et motivée à rentrer au travail. De plus, certaines activités sont organisées, par exemple, les travailleuses ont instauré des rencontres « 5 à 7 » où sont invitées les membres du conseil d'administration pour souligner le départ d'une travailleuse lors d'un congé de maternité ou pour un autre emploi ou encore, à l'occasion, pour rien! Je considère ces moments importants car ils permettent de nous connaître sous un autre angle. Aussi, une grande fête de Noël est organisée à chaque année pour toutes les femmes et enfants bénéficiaires des services durant l'année ou celles qui sont seules durant cette période. Un dîner de Noël se tient entre les travailleuses et les membres du conseil d'administration où sont organisées quelques activités ludiques. Une journée ressourcement a lieu à chaque année pour contrer un peu la déprime de la fin de l'hiver. Un moment de créativité, que nous nommons « rituel », est aussi inclus dans les rencontres d'équipe. On peut s'exercer à rire, chanter ou lire un texte qui nous a touché. Chacune est invitée à amener une proposition de son cru.

Je ne pourrais concevoir travailler dans un environnement où je ne peux me permettre de rire, de laisser aller mon imagination, ma créativité, bref d'avoir du plaisir. On peut faire les choses sérieusement sans se prendre au sérieux.

3.10. Plus personnellement

3.10.1. Ma vision du pouvoir: pouvoir sur les situations et non sur les personnes

Pouvoir? Positif tant que ça ne tombe pas dans l'abus de pouvoir. Je pense que je peux éviter de tomber dans l'abus de pouvoir, entre autres, en agissant sur les situations (pouvoir de) et non pas sur les personnes (pouvoir sur). Je ne suis pas quelqu'une qui aime le pouvoir pour ce qu'il peut donner de prestige. Par contre, je considère que toute personne doit détenir un pouvoir personnel (pouvoir en) qui en fera une individu autonome. Je crois aussi qu'en se donnant les moyens et en y mettant la volonté, on peut très bien partager le pouvoir (pouvoir avec). D'ailleurs, c'est dans ce sens que je souhaite continuer à travailler. La réflexion que j'ai portée sur ma pratique m'a également permis de voir que, d'emblée, je ne prends pas de pouvoir sur les personnes.

3.10.2. Ma relation au devoir

J'ai été assez étonnée de voir que ma relation au pouvoir se traduisait souvent par une relation au devoir. Ceci m'explique ma prédisposition à la responsabilisation; ce que j'observe dans mon présent emploi mais qui était également présent dans mes emplois

antérieurs. Je me donne souvent une responsabilité morale envers les personnes mais également envers l'organisme. Je crois que celui-ci existe en tant qu'entité distincte composée de ses membres. Ceci me porte à lui faire preuve de loyauté car, en plus, je crois fondamentalement à sa mission. Je me suis engagée dans cette voie.

Mais je ne veux pas non plus que le devoir devienne une barrière à mon épanouissement au travail. Puisque j'en suis consciente, je pense, au contraire, qu'il peut m'aider à faire des choix.

3.10.3. Savoir prendre des risques

Important dans ce travail et qui se concrétise aussi par la confiance en soi. Je dois parfois agir rapidement sans pouvoir consulter, il est donc important de prendre le risque. Et si je me trompe? Toute personne peut se tromper, on a droit à l'erreur. Attention par contre à ne pas refaire les mêmes erreurs! Ma pratique a souvent fait (et fait encore) l'objet de l'apprentissage par essai/erreur. J'attribue cela au fait que je n'avais pas nécessairement la formation pour l'ampleur de la tâche. Pour cela, voici une citation de Claude Grégoire: « Il est primordial de croire en soi, en son jugement, en ses rêves et dans les valeurs des buts que l'on poursuit, dans ses capacités créatrices tout en s'accordant réellement le droit à l'erreur ». (Grégoire, 1999, p.2) Mais, même en ayant une solide formation, le terrain réserve toujours des surprises!

3.10.4. La prise de conscience de l'importance de la mise en place d'un processus

L'efficacité du processus en lui-même comme facteur de transformation. Dans certaines situations, je ne détiens pas nécessairement de solution mais la mise en place d'un processus demeure indispensable pour la contenir. Ne pas avoir de solution peut être encore plus intéressant car celle-ci a de fortes chances d'émerger de la discussion. Ainsi, faire confiance au groupe, à la discussion.

3.10.5. Augmentation de la conscience de soi

Isabelle Fortier dit que: « la conscience de soi et la confiance en soi sont deux qualités fondamentales qui permettent d'éviter les comportements défensifs. » (Lapointe, 2004, p. 7) J'aime beaucoup cette notion de conscience de soi. Toute cette démarche de recherche, particulièrement l'analyse réflexive, m'a amené vers une meilleure conscience de moi. Ceci est dû au fait que je ne pouvais faire autrement que me regarder aller, travailler, réfléchir, vivre, questionner mes intentions, réajuster mes stratégies, enfin préciser ma pensée avant d'intervenir. Ceci m'a également amenée à accepter mes défauts et mes limites, par exemple ma tendance à la procrastination ou encore ma difficulté à ramener les choses, particulièrement dans les cas où un travail était inadéquat. Je crois également que la conscience de soi amène une plus grande confiance en soi.

Aussi, je suis tout à fait d'accord avec le fait que plus on a confiance en soi plus on est capable de faire face aux situations en évitant d'être sur la défensive. Avoir confiance en soi fait partie de la maturité et, comme nous l'avons vu, la maturité est un élément-clé dans

l'analyse des situations particulièrement difficiles. Personnellement, je considère que cette démarche de recherche m'a effectivement permis de prendre davantage de recul et a ainsi contribué à m'amener vers plus de maturité.

De plus, tout ce processus de recherche a augmenté ma capacité à me dégager de certaines situations, particulièrement celles empreintes d'émotions. Non, je ne suis pas devenue insensible mais moins impliquée personnellement et davantage susceptible de laisser à l'autre ce qui lui appartient. Je m'en porte mieux. Une plus grande conscience de moi m'amène également à voir certaines stratégies que j'emploie pour ne pas tomber dans l'épuisement professionnel ou la traumatisation vicariante⁸ (Perrault, 2004; Richardson, 2001). Quelques-unes sont d'ordre professionnel, par exemple: se donner des bons moments en équipe, me ressourcer au niveau travail, accepter de ne pas tout savoir, pouvoir compter sur mes collègues de travail, délibérer, sentir la force de l'équipe, etc. Je cherche de plus en plus à prendre une distance avec le travail. *Je reprendrai le tout lundi matin!* Puis, je fais partie d'un groupe de coordonnatrices et coordonnateurs où sont discutées les difficultés rencontrées en cours de pratique. Ce groupe s'apparente à du co-développement (Payette et Champagne, 2002). Certaines formations ou informations d'ordre général peuvent également y être reçues ou données.

D'autres sont plus personnelles: le fait de prendre du recul, de ne pas me sentir responsable de tout, de pouvoir compter sur des amies, faire de la voile, des sports d'hiver, apprécier le moments de plaisir, etc., ce sont des aspects qui me nourrissent en tant que

⁸ La traumatisation vicariante est un processus dynamique pouvant conduire à l'état de fatigue de compassion (Perrault, 2004).

personne. Je me permets de « déconner », rire, de ne pas me prendre au sérieux. Je considère aussi que tout ce cheminement de maîtrise, bien que parfois très exigeant, me permet de voir mon travail et ma personne différemment. En conséquence, comme je l'ai souligné précédemment, je donne un sens plus large à mon travail au-delà de sa quotidienneté. Cela m'aide dans les moments plus difficiles.

Durant ce processus de recherche, j'ai pris conscience que j'ai une place, ma place, occupée par aucune autre personne et que j'ai à développer l'expression de ma parole. M'exprimer, me dire, tout ça sans trop me juger. Je dis « trop » parce que, évidemment, je me donne le droit de faire quelques rechutes!

J'ai aussi vu que chaque chose se fait en son temps, particulièrement lors de mon processus d'analyse mais aussi dans d'autres situations, comme l'écriture ou lorsque j'ai à ramener quelque chose à quelqu'un. La période de latence que je trouve très inconfortable a sa raison d'être, n'est-elle pas à la source même du processus de création? Je compte bien l'appriivoiser, lui donner du temps et de l'espace.

En général, je crois que c'est pour toutes les raisons que je viens d'énumérer que des personnes font le choix d'œuvrer dans un organisme communautaire, particulièrement en maison d'hébergement et ce, malgré les difficultés énoncées. C'est aussi pour ces raisons que je choisis de continuer à travailler comme coordonnatrice à L'Autre-Toit. Pour moi, c'est précieux, je ne veux pas le perdre ni l'oublier.

Finalement, toute cette démarche n'a pas modifié du tout au tout ma pratique, elle m'a plutôt rendue plus consciente de la manière dont je travaille et des valeurs que je porte. Elle m'a également fourni des outils supplémentaires (Modèle II Argyris et Schön (1999), structure de coopération, analyse réflexive, St-Arnaud (1999), etc.); ceci me permet de prendre plus de recul pour analyser les situations particulièrement difficiles ou délicates. Elle m'a fait voir les conditions essentielles pour appliquer la cogestion et davantage croire dans ce modèle de gestion. Elle m'a, par dessus-tout, permis de confirmer l'importance du plaisir dans mon travail et de m'y sentir mieux.

CONCLUSION

En terme de conclusion, je me dois d'abord de porter à votre attention certaines limites de ma recherche. En effet, les exemples tirés de mon journal étaient sélectifs, faisant référence à des moments plus difficiles de ma pratique de gestion. Effectivement, j'avais d'abord identifié, en concordance avec l'analyse praxéologique dans une optique de transformation professionnelle, que les situations mises en lumière seraient particulièrement celles où je m'étais sentie inefficace ou encore celles où j'avais à utiliser un pouvoir. Heureusement, d'autres occasions plus « joyeuses » sont venues ponctuer mon récit.

Le but de toute cette démarche était de porter un regard sur ma pratique de coordonnatrice d'une maison d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale et leur enfants. Je peux, sans l'ombre d'un doute, affirmer que ce but a été atteint et même dépassé puisque j'en ressors avec une meilleure compréhension de mon rôle et avec des outils pour me faciliter la tâche.

Puis, au risque de me répéter, quelques constatations: la cogestion se veut une façon de gérer différemment, en amenant les qualités propres au principe féminin. Toutefois, je trouve important d'inclure le principe masculin, ce qui est tout à fait possible et souhaitable pour la globaliser. Il s'agit de trouver le bon équilibre et y mettre énergie et temps. Il

semble que ce serait plus profitable à long terme pour toute l'organisation. Cette dernière ne repose-t-elle pas, en premier lieu, sur ses ressources humaines?

Par contre, les femmes ont encore à apprivoiser le pouvoir et éviter de tomber dans la norme établie (en l'occurrence le modèle hiérarchique) en cherchant à y mettre une couleur différente. Croire que c'est possible et tout aussi valable.

La cogestion va dans ce sens tout comme le modèle II d'Argyris et Schön (1999). Les valeurs féministes viennent supporter la mise en place d'une gestion différente, elles servent de point de ralliement.

La gestion participative (Perron, 1997; Lavoie, 2005; Grégoire, 1999; Julien, 2005) amène une autre façon de voir en impliquant davantage les employées dans la prise de décision. Par contre, l'écart entre employés et patrons s'avère encore importante.

Une particularité intéressante vécue dans certains groupes communautaires, et par conséquent les groupes de femmes, est de réduire le plus possible cet écart entre employées et employeur. En fait, il ne devrait pas y en avoir, chaque partie ayant un rôle différent à assumer dans toute l'organisation. Particularité intéressante et motivante en autant que chacune s'engage en ce sens et assume ses responsabilités.

La mise en place de conditions favorables devient nécessaire: communication, transparence, etc., tout en s'accordant du temps et en le faisant avec conviction et intégrité.

Une piste d'investigation pourrait faire suite à cette recherche: la cogestion pourrait-elle s'appliquer dans des organisations de plus grande envergure? C'est-à-dire des groupes de 30, 50 ou encore 100 personnes? On pourrait se questionner aussi sur la nature de ces organisations. S'il s'agit d'organismes à but lucratif, quelles seraient alors les conditions nécessaires? Pourrait-on nuancer l'application du modèle de cogestion tout en respectant ses valeurs de base? Ce modèle pourrait-il s'appliquer dans l'entreprise privée où il y a inévitablement patron/employés? Déjà, la gestion participative marque un grand pas.

On peut se demander également comment, en tant que femmes, peut-on introduire des valeurs différentes, une féminité au sein d'une organisation et maintenir une crédibilité?

Même avec la meilleure volonté du monde, il arrive que, comme l'établit la loi d'Argyris et Schön (1999), si l'on n'obtient pas ce que l'on veut avec le modèle II, on revient tout naturellement au modèle I. Eh oui, il faut en être consciente et rectifier selon les situations.

Toute cette volonté de vouloir gérer autrement est possible en autant que chaque personne impliquée dans l'organisation y consente, s'engage et s'en responsabilise. Je crois, par contre, que certaines personnes sont incapables de travailler de cette façon; pour elles, « ça prend un boss quelque part ». Nous avons vu quelques conditions facilitantes. D'autres peuvent être élaborées avec les personnes concernées. C'est la responsabilité de chacune, ne serait-ce que nommer les inconforts au bon moment et au bon endroit. Si ce n'est pas nommé, on ne peut simplement pas avoir de pouvoir dessus. Mais par contre, lorsque c'est fait, on peut voir toute la force d'une équipe.

Si je fais référence à mon problème de recherche où je me demandais si *la question du pouvoir pouvait être au centre d'un conflit de valeur ou encore pouvait relever de la personne qui l'applique concrètement*, je peux, d'après mon expérience et mon analyse voir que, en soi, le pouvoir n'est pas en opposition avec les valeurs féministes (humanisation, égalité, respect, solidarité, partage du pouvoir) telles que nous voulons les appliquer dans nos organisations. Au contraire, ces valeurs peuvent se transformer en gardiennes dans les cas où des abus de pouvoir voudraient s'immiscer. Elles deviennent les bases communes dans une maison d'hébergement où chacune peut se référer puisqu'elles sont portées par l'ensemble des personnes: travailleuses, conseil d'administration et coordonnatrice.

Et si c'était du ressort de la personne qui se sert du pouvoir? Et si c'était sur elle que tout repose? Évidemment, la personne qui est investie de certains pouvoirs peut faire fi des valeurs et gérer l'organisme à sa manière ou tomber dans l'abus de pouvoir. Mais elle peut être la protectrice des valeurs, avoir le souci de les transmettre et ainsi, protéger la culture de l'organisation. Mais je considère également que la personne à ce poste n'est pas seule: le pouvoir est partagé, n'est-ce pas? Chacune a son rôle à jouer dans le bon fonctionnement de l'organisme. Ainsi, toute l'organisation doit être à l'affût de ne pas laisser installer des abus de pouvoir ou des glissements vers un modèle de gestion hiérarchique qui correspond à d'autres valeurs.

Et je crois sincèrement qu'une autre façon de gérer « hors norme » est possible, souhaitable et bien plus intéressante!

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. et Schön, D.A., 1999, *Théorie et pratique professionnelle, comment en accroître l'efficacité*. Traduit et adapté par Jacques Heynemenad et Dolorès Gagnon, Outremont (Québec): Les éditions Logiques. 355p.
- Beeman, Jennifer, 2004, « Faire la démocratie: les composantes du processus » dans Beeman, Jennifer, Guberman, Nancy et coll., 2004. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal: Éditions St-Martin, p. 125-150
- Bilobeau, Dominique, 1990, « L'approche féministe en maison d'hébergement: quand la pratique enrichit la théorie », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, no 2, Automne 1990, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, p. 45-55.
- Chevrier, Jacques, 1997, « La spécification de la problématique », dans Benoît Gauthier, *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données*. Ste-Foy: PUQ, (chap.3: p.51-81)
- Comité des Affaires sociales de l'Assemblée des évêques du Québec, 1989, *Violence en héritage*, Montréal : Comité des Affaires sociales de l'Assemblée des Évêques du Québec, 55p.
- Corbeil, Christine, 2001, Conférence d'ouverture: *L'intervention féministe au Québec: origines, valeurs et enjeux*. Actes du colloque/Mai, Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition du Québec, Montréal, 96p.

- Craig, Erik Peter, 1978, *La méthode heuristique: une approche passionnée de la recherche en sciences humaines*, Traduction du chapitre consacré à la méthodologie, Boston University Graduate School of Education, traduit par A. Hamein
- Dictionnaire étymologique, 1937, Paris : Librairie Fernand Mathan, 102p.
- Dictionnaire Larousse, 1990, Paris : Librairie Larousse, 1679p.
- DuBois Nikole, *Antidote*, 1990, Guide d'animation, Cabano : Le Centre des femmes du Témiscouata, 524p.
- DuBois, Nikole, 1991, *La Maison Lavande*, Cabano : Le Centre des Femmes du Témiscouata, 38p.
- Fortin, A., Trabelsi M., Dupuis, F., 2002 *Les enfants témoins de violence conjugale: analyse des facteurs de protection*, Document synthèse, Montréal :Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP), 29p.
- Gosselin, Michelle, 1994, « Le récit d'un parcours en zigzag », *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, vol. 11, automne, p.40-49.
- Gouvernement du Québec, 1985, *Politique d'aide aux femmes violentées*, Québec : Ministère des Affaires sociales, 59p.
- Gouvernement du Québec, 1995, *Politique d'intervention en matière de violence conjugale, Prévenir, dépister, contrer la violence conjugale*, Points saillants, Québec : Ministère de la santé et des services sociaux, 38p.

- Grégoire, Claude, 1999, « La gestion participative, L'univers social », *Vivre le primaire*, Montréal : Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec, vol. 13, no 1, novembre, 5p.
- Guberman, Nancy, 2004, « Appropriation du pouvoir de démocratie : l'un va-t-il sans l'autre? » dans Beeman, Jennifer, Guberman, Nancy et coll., 2004. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal : Éditions St-Martin, p. 45-75
- Hawkes, J.H. (adapté de) 1992. « Empowerment in Nursing Education: concept analysis and application to philosophy, learning and instruction », *Journal of Advanced Nursing*, 17, Oxford:Blackwell Scientific Publication, p.609-618.
- Julien, Caroline, 2005, *La gestion participative*, SADC Achigan-Montcalm, CRE Lanaudière, document téléchargé sur le site: www.sadc.org/fr/actualite.asp
- L'R des centres de Femmes, 2001. *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*. Montréal : Participation citoyenne et vie associative.
- Lacasse, L. ,1973, *Recueil de textes, PSY-157-92: Pratiques d'aide I*, Université du Québec à Rimouski.
- Lacombe, Madeleine, 1990, *Au grand jour*, Montréal : Les Éditions du Remue-Ménage, 181p.
- Lapointe Agathe, 2004, « Conjuguer la gestion au féminin », entrevue réalisée auprès de Isabelle Fortier, *Revue Échange*. Québec : Secrétariat du Conseil du trésor, p. 6-8.

Larouche, Ginette, 1987, *Agir contre la violence*, Montréal : Ed. de la Pleine Lune, 549p.

Lavoie, Jacynthe, 2005, Services de formation, *La gestion participative*, Document téléchargé de son site internet, 1p.

Lhotellier, Alexandre, et St-Arnaud, Yves, 1994, « Pour une démarche praxéologique ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no 2, Ste-Foy : Les Presses de l'Université du Québec, p.93-109

Mayoux, Linda, 1998, « L'empowerment des femmes contre la viabilité? Vers un nouveau paradigme dans les programmes de micro crédit », in Preiswerk, Yvonne, *Les silences pudiques et l'économie. Économie et rapports sociaux entre hommes et femmes*, Berne : Commission nationale suisse pour l'UNESCO, p.76.

Paillé, Pierre, 1994, « L'analyse par théorisation ancrée », *Les cahiers de la recherche sociologique*, Département de sociologie, Montréal : Université du Québec à Montréal, vol. 23, p. 147-181.

Paré, André, 1987, *Le Journal, Instrument d'intégrité personnelle et professionnelle*, Ste-Foy : Le centre d'intégration de la personne de Québec, texte, 81p.

Payette, Adrien, Champagne, Claude, 2002, *Le groupe de co-développement professionnel*, Ste-Foy : Les Presses de l'Université du Québec, 211p.

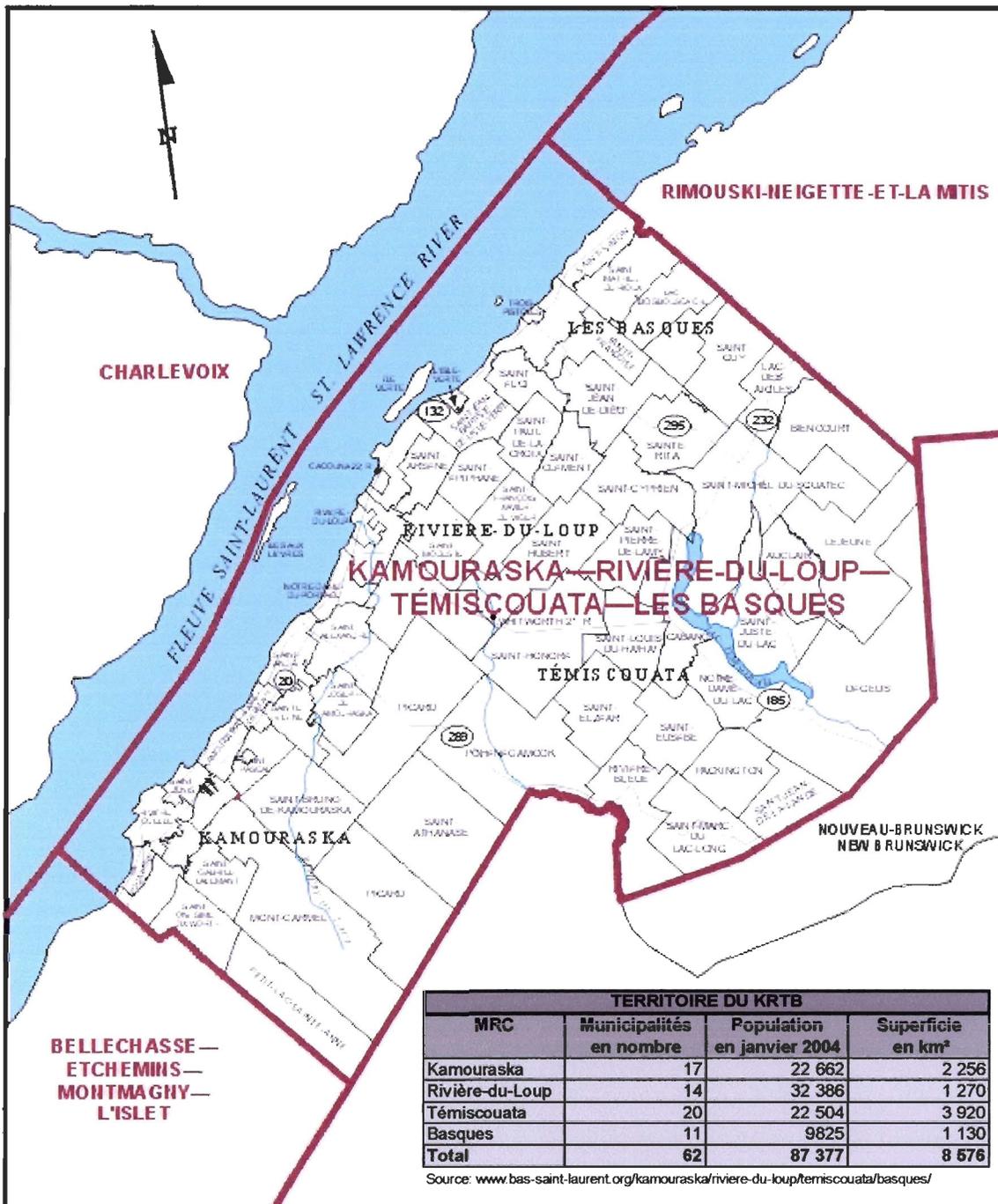
Perreault, Christine, 2004, « Fatigue des intervenant-es: comment composer avec les effets de la violence », Conférence donnée lors du 4^e colloque de l'Association québécoise Plaidoyer-Victimes, Octobre.

- Perron, Gérard, 1997, *La gestion participative*, Montréal : Les Éditions Transcontinental inc, 208 p.
- RHSBC, 2005, « Relever la défi de la gestion féministe dans une maison d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale, Le cas de "La Gitée" ». Série: Sur la piste du succès, Document téléchargé sur le site: www.hrvs-rhsbc.ca, 9p.
- Richardson, Jan. I. 2001, *Guide sur le traumatisme vicariant: solutions recommandées pour les personnes luttant contre la violence*, Ottawa :Santé Canada, 129p.
- Simard,Gisèle, 1989, *La méthode du « Focus Group »*, Laval : Mondia Éditeurs, 102p.
- St-Arnaud, Yves, 1993, « Guide méthodologique pour conceptualiser un modèle d'intervention » dans: Serre, Fernand. *Recherche, formation et pratiques en éducation des adultes*. Sherbrooke: Éditions du CRP, 422p.
- St-Arnaud, Yves, 1999, *Le changement assisté. Compétence pour intervenir en relations humaines*, Montréal : Gaëtan Morin, éditeur, 224p.
- St-Arnaud, Yves. 2003. *L'interaction professionnelle*, 2^e édition revue et augmentée, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 279p.
- Sécurité publique , Statistiques 2001, *Violence conjugale*, Québec : Ministère de la sécurité publique, 63p.
- Van der Maren, Jean-Marie, 1999, *La recherche appliquée en pédagogie*. Bruxelles : De Boeck-Wesmael, Belgique, 255p.

ANNEXE I

Carte géographique de la région du KRTB

TERRITOIRE DU KRTB



Source : www.clubkrtb.org/corporation/territoire.php

ANNEXE II

Formulaire de consentement pour la participation à la recherche

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LA PARTICIPATION À LA RECHERCHE

Exemple tiré du Code d'éthique de la recherche avec des Êtres humains, des trois Conseils subventionnaires du Canada.

Titre du Projet: Gérer le pouvoir au féminin. Chercheure: Louise Castonguay

Le formulaire de consentement qui vous est remis n'est qu'un élément de la méthode de prise de décision éclairé qui a pour but de vous donner une idée générale de la nature de la recherche et ce qu'entraîne votre participation. N'hésitez jamais à demander plus de détails ou de renseignements. Veuillez prendre le temps de lire soigneusement ce qui suit et de bien comprendre toutes les informations.

But de la recherche

Le but de la recherche est de comprendre comment se vit la gestion du pouvoir dans une organisation gérée exclusivement par des femmes. Pour ce faire, je diviserai ma démarche en deux parties, d'une part, je regarderai ma propre expérience en tant que coordonnatrice d'une maison d'hébergement: je vais réfléchir dans et sur l'action. D'autre part, je demanderai à mes collègues de travail de devenir, en quelque sorte, mes co-chercheuses pour découvrir comment elles perçoivent la gestion dans l'organisation. C'est donc sous l'angle du pouvoir que seront recueillies les informations.

Un questionnaire vous a déjà été fourni. Il énonce les grands thèmes qui seront abordés. (En annexe)

1. Inconvénients ou gêne associés à la participation, ainsi que des dommages connus ou prévisibles:

Afin que chacune puisse s'exprimer librement, il est important de savoir qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je veux simplement avoir vos impressions. Il ne s'agit en aucun cas de se servir des opinions émises pour d'autres fins que celles explicitement visées par la recherche. Si des attentes ou des demandes spécifiques étaient exprimées, elles seront recueillies et acheminées, selon leur nature, au conseil d'administration ou à une autre instance si cela s'avérait nécessaire. Si la volonté du groupe est de procéder à des changements, à ce moment-là, il y aurait une réflexion commune et un processus de changement pourrait être mis en place. Aucune modification ne sera faite sans consultation préalable. En aucun cas, les réponses ou réflexions ne seront traitées unilatéralement, chacune des participantes directement impliquée sera consultée via l'équipe de travail ou le conseil d'administration. S'il devait y avoir des impacts non prévus, nous pourrions alors en discuter en groupe et voir ensemble comment les traiter.

2. La participation au projet:

Les rencontres se tiendront sous la forme de focus-groupes et seront d'une durée approximative de trois heures pour le conseil d'administration et de six heures pour l'équipe de travail. Les anciennes travailleuses quant à elles, seront rencontrées en entrevue individuelle d'une durée d'environ deux heures. *À la suite des entrevues de groupe, je serai disponible pour un complément d'informations, si vous le désirez.* La participation se fait sur une base volontaire; vous pouvez vous retirer en tout temps.

3. Avantages directs et indirects:

Le principal avantage, à mon avis, est de se donner un temps de réflexion en groupe pour explorer plus en profondeur la façon de fonctionner de l'organisme. Faire cet exercice en dehors d'un « moment de crise » peut s'avérer tout à fait bénéfique puisque le climat de travail est favorable. Si des changements étaient souhaités, alors cet exercice aura certainement permis d'identifier précisément de quoi il s'agit. Ce qui sera d'autant plus avantageux pour l'ensemble du groupe.

4. Comment seront traitées les données et l'anonymat:

Toutes les données seront codées, traitées par la chercheuse et conservées le temps de les analyser. Dans le mémoire final, s'il devait y avoir citations de personnes, les noms seront changés pour préserver l'anonymat.

5. Informations tout au long de la recherche:

Advenant qu'il y ait des changements en cours de route, toutes les informations à ce sujet vous seront transmises dans les plus brefs délais.

6. Coûts financiers:

Pour les travailleuses, les heures de consultation seront rémunérées selon le salaire habituel. Pour les autres catégories de participantes, elles seront sur une base bénévole.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer la chercheuse ou l'établissement de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale, vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet. Pour tout renseignement sur le projet de recherche, veuillez communiquer avec:

Louise Castonguay, 854.7160 ou 854.3442.

Pour toute autre question relative à vos droits à titre de participant pressenti pour ce projet de recherche, veuillez vous adresser à la personne suivante:

Jean-Marc Pilon, Université du Québec à Rimouski, 418.724.1986

Nom de la co-chercheure

Signature

Date

Nom de la chercheure

Signature

Date

Nom du témoin

Signature

Date

ANNEXE III

Présentation préliminaire de mon projet de recherche

PRÉSENTATION PRÉLIMINAIRE DE MON PROJET DE RECHERCHE

Bonjour,

Comme certaines d'entre vous le savent déjà, je suis engagée, depuis l'an dernier, dans une démarche de recherche en Étude des pratiques psychosociales à l'Université du Québec à Rimouski.

Après une année à trouver une question, un problème et quelques objectifs, à me questionner sur mon « moi-même » et mes motivations profondes ou quelques fois bien superficielles (!), il est alors temps pour moi de solliciter *mon terrain...* et *mon terrain*, c'est vous... du moins en partie!

Voici donc un résumé de la démarche que je compte entreprendre et les demandes préalables.

La présente a deux objectifs:

1. Vous demander de participer à ma recherche en qualité d'administratrices de L'Autre-Toit. Vous deviendrez, tout comme membres de l'équipe de travail, des co-chercheuses dans cette aventure.

2. Vous demander l'autorisation de tenir des rencontres sur les sujets ci-après mentionnés avec l'équipe de travail et vous-même. Cette requête concerne évidemment les frais inhérents aux rencontres et le temps de travail pour les travailleuses excluant le mien.

En quoi cela consiste-t-il?

Quelques réflexions m'ont amenée à entreprendre cette aventure, voici les principales. Au départ, un questionnement: pourquoi, dans une organisation comme la nôtre (organisme communautaire géré selon les principes féministes) en arrive-t-on à se syndiquer lors de différends, de conflits ou de crises au sein du personnel?

Selon moi, les valeurs qui sous-tendent l'organisation devraient permettre de gérer et régler ces difficultés sans pour autant demander l'aide d'un syndicat qui, lui, met plutôt en évidence les rapports de pouvoir entre employeur et employées. Ce sont justement ces rapports dits hiérarchiques que l'on veut éviter! Où se situe le manque? Y en a-t-il un? Si oui, s'agit-il de la structure en elle-même? Ou plutôt, des personnes en « poste de pouvoir? » S'agit-il d'une difficulté relative à la gestion du pouvoir?

Mes réflexions se poursuivent toujours et c'est précisément par **l'angle du pouvoir** que je compte interroger mon terrain pour tenter de répondre à mes questionnements. J'aurais pu faire une enquête externe pour découvrir si et comment se vit cette situation dans d'autres maisons d'hébergement ou autres organismes communautaires mais j'ai plutôt opté pour

regarder, d'une part, ma propre expérience en tant que coordonnatrice d'une maison d'aide et d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale et, d'autre part, investiguer auprès de mes collègues de travail leur propre perception du pouvoir. Aussi, l'apport d'anciennes collègues de travail viendra compléter le tout.

Deux parties:

1. Une démarche personnelle qui, à l'aide d'un journal de bord, viendra documenter ma propre pratique en tant que coordonnatrice.
2. Une démarche externe: a) membres du c.a; b) l'équipe de travail; c) d'anciennes collègues de travail.

La démarche de groupe:

Je prévois faire **une rencontre** avec les membres du conseil d'administration d'une durée d'environ **trois heures**. Cette rencontre se tiendra à une date fixée par les participantes.

En ce qui concerne la rencontre avec l'équipe de travail, il se peut que j'aie besoin de **deux rencontres** compte tenu de la profondeur des sujets et de ce que cette démarche peut susciter. Aussi, je serai disponible pour des rencontres individuelles si cela était nécessaire.

Les anciennes collègues de travail seront, quant à elles, rencontrées en individuel.

Il s'agira d'entrevues semi-structurées pour permettre à la fois l'émergence de sujets non-prévus et la possibilité de discuter sur l'ensemble des thèmes proposés. Les rencontres seront enregistrées (audio) pour faciliter la collecte des données et j'agirai à titre d'animatrice. Je tiendrai compte principalement du processus laissant aux participantes tout le loisir de s'exprimer sur le contenu.

Le canevas des rencontres vous sera acheminé quelque temps à l'avance pour permettre d'amorcer la réflexion. *Chaque vision est importante puisque les différentes parties constituent le tout!*

Les rencontres devraient se tenir au printemps ou, au plus tard, en début d'été.

Qu'est-ce que cela pourra apporter à l'organisme?

Je crois qu'il sera bénéfique pour notre organisme et ses membres de se donner un temps de réflexion en profondeur et d'en profiter pour justement questionner l'organisation et son fonctionnement. Le brouhaha du quotidien ne nous le permet que trop peu! Peut-être cela apportera-t-il des demandes de changements significatifs? De plus, cette démarche permettra, sans aucun doute, d'identifier des points positifs et des points à améliorer au sein de l'organisme. Tenu dans un climat de travail favorable, cela ne peut être que bénéfique.

À quoi serviront les résultats?

D'une part à alimenter ma recherche et, d'autre part, si besoin est, à bonifier l'organisation. De plus, elle pourra peut-être servir à d'autres groupes similaires au nôtre.

Voici les principaux thèmes qui seront abordés:

Valeurs, pouvoir, contrôle, prise de décision, responsabilisation ou autorégulation et syndicalisation.

Présentement, je suis à l'étape de faire un pré-test pour ajuster tant les questions que les sujets.

Je vous en reparle bientôt et merci de votre attention,

Louise

ANNEXE IV

Présentation de ma recherche

AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

GÉRER LE POUVOIR AU FÉMININ

D'abord merci à chacune d'entre vous pour votre participation à ce processus de recherche sur la « gestion du pouvoir au féminin ». Si j'ai choisi ce titre, c'est d'abord et avant tout pour porter un regard plus en profondeur sur le *comment* se vit quotidiennement l'exercice du pouvoir dans une organisation telle que la nôtre.

Votre apport est important puisqu'il me permettra de comprendre davantage si le pouvoir s'exerce en respectant les valeurs de l'organisation et, qui sait, découvrir de nouvelles avenues pour que celle-ci se porte mieux.

Il s'agit d'une recherche qualitative qui porte une attention particulière sur l'expérience de chacune d'entre vous, peu importe où vous vous situez.

DÉROULEMENT

Sous forme d'un entretien de groupe ou focus-groupe d'une durée de trois heures (ou deux rencontres au besoin) où seront abordés les thèmes ci-après mentionnés.

Les rencontres seront enregistrées pour faciliter la prise de notes et pour en faire l'analyse.

Les entrevues seront semi-structurées pour permettre à la fois l'émergence de sujets non-prévus et la possibilité de discuter sur l'ensemble des thèmes proposés.

Je tiendrai le rôle d'animatrice, je serai ainsi plus attentive au déroulement des rencontres plutôt qu'au contenu.

Les informations recueillies demeureront confidentielles et les noms seront changés dans le cas de citations dans le document final dans le but de respecter l'anonymat des participantes.

Note: Les entrevues se feront pour les travailleuses durant les heures de travail, elles seront donc rémunérées selon le taux horaire habituel.

QUI?

Les membres de l'équipe de travail.

Les membres du conseil d'administration.

Quelques anciennes travailleuses.

Les groupes seront rencontrés séparément et je demeurerai disponible après les rencontres pour une entrevue individuelle, si besoin est.

À QUOI SERVIRONT LES RÉSULTATS?

D'une part à alimenter ma recherche (les résultats seront présentés aux responsables de la formation) et d'autre part, selon la demande, à bonifier l'organisation. De plus, elle pourra peut-être servir à d'autres groupes similaires au nôtre.

Voici le questionnaire. Je vous le présente pour vous faire une idée des sujets et des orientations qui seront abordés. Il n'y a pas de *bonnes* ou de *mauvaises* réponses. Chaque réponse est importante pour mieux comprendre comment fonctionne l'organisation. Si vous avez des commentaires ou réflexions en dehors des thèmes proposés, il y a de la place pour les recevoir.

J'aimerais donc savoir ce que vous pensez, ce que vous comprenez et ce que vous *sentez* ou vivez.

Les valeurs : Connaissez-vous les valeurs qui sous-tendent l'organisation? Les nommer. Comment s'appliquent-elles concrètement dans l'organisme? Donnez des exemples.
Quels liens pouvez-vous faire avec vos valeurs personnelles?

Le pouvoir: Comment percevez-vous le pouvoir dans l'organisation? Donnez un exemple.
Qui le détient? Donnez un exemple.
En tant que travailleuse, *avez-vous votre mot à dire?* Dans quel espace?
Sentez-vous que vous avez du pouvoir sur votre travail? Sur l'organisation?
Comment?

Le contrôle: Qu'est que ça veut dire pour vous, le contrôle?
Comment se manifeste-t-il? Comment le décrivez-vous dans l'organisme?
Vous sentez-vous *contrôlées?* Donnez des exemples.

Est-ce que vous voyez une distinction entre contrôle et pouvoir? Laquelle?

La prise de décision: Selon vous, de quelle manière se prennent les décisions dans l'organisme?
Y a-t-il respect des valeurs? Donnez un exemple.

La responsabilisation : Êtes-vous d'accord avec le constat suivant: une équipe de travail qui veut partager le pouvoir et la prise de décision doit s'attendre à ce qu'il y ait une responsabilisation de chaque membre. Oui *ou* non *et* pourquoi?
Comment cela se traduit-il dans l'organisation? Qu'est-ce que vous voyez comme responsabilité face au groupe?

Ou

Dans une équipe qui travaille selon des valeurs de partage du pouvoir croyez-vous qu'il y ait un lien entre le pouvoir et la responsabilisation? Comment cela s'applique-t-il concrètement? Où se situe cette responsabilisation? Expliquez et donnez des exemples.

La syndicalisation: Pensez-vous que le mode de gestion féministe et un syndicat peuvent être compatibles? Pourquoi?
Selon vous, qu'est-ce que cela vient apporter de concret dans l'organisme?

Selon vous, quelles sont les **conditions essentielles** pour qu'il y ait un réel partage du pouvoir au sein d'une organisation? Au niveau de la structure? Du fonctionnement? De l'adhésion aux valeurs? Est-ce que le fonctionnement actuel permet d'actualiser les valeurs?

Donnez des exemples.

ANNEXE V

Canevas d'entrevue

CAVENAS D'ENTREVUE

Les valeurs : Connaissez-vous les valeurs qui sous-tendent l'organisation? Les nommer.
Comment s'appliquent-elles concrètement dans l'organisme? Donnez des exemples.
Quels liens pouvez-vous faire avec vos valeurs personnelles?

Le pouvoir: Qu'est-ce que ça évoque pour vous le « pouvoir »?
Comment percevez-vous le pouvoir dans l'organisation? Donnez un exemple.
Où se situe-t-il? Donnez un exemple.
En tant que travailleuse, *avez-vous votre mot à dire?* Dans quel espace? Sentez-vous que vous avez du pouvoir sur votre travail? Sur l'organisation? Comment?

Le contrôle: Qu'est-ce que ça veut dire pour vous, le contrôle?
Comment se manifeste-t-il? Comment le décrivez-vous dans l'organisme?
Vous sentez-vous *contrôlées*? Donnez des exemples.

Est-ce que vous voyez une distinction entre contrôle et pouvoir? Laquelle?

La prise de décision: Selon vous, de quelle manière se prennent les décisions dans l'organisme?
Y a-t-il respect des valeurs? Donnez des exemples.

La responsabilisation : Êtes-vous d'accord avec le constat suivant: une équipe de travail qui veut partager le pouvoir et la prise de décision doit s'attendre à ce qu'il y ait une responsabilisation de chaque membre.
Oui ou non et pourquoi?

La syndicalisation: Pensez-vous que le mode de gestion féministe et un syndicat peuvent être compatibles? Pourquoi?
Selon vous, qu'est-ce que cela vient apporter de concret dans l'organisme?

Comment voyez-vous le rôle de la **coordination** dans l'organisme?
Selon vous, comment devrait-il être?

Selon vous, quelles sont les **conditions essentielles** pour qu'il y ait un réel partage du pouvoir au sein d'une organisation? Au niveau de la structure? Du fonctionnement? De l'adhésion aux valeurs? Est-ce que le fonctionnement actuel permet d'actualiser les valeurs? Donnez des exemples