

VIOLENCE AUPRÈS DES FEMMES DANS LES SECTEURS D'EMPLOI NON TRADITIONNELLEMENT FÉMININS ET INDEMNISATION

Marie-Josée Legault, Télé-université

INTRODUCTION

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

La présomption de base de cette recherche est que les organisations sont traversées par des conflits entre plusieurs groupes d'appartenance, plutôt qu'unies par l'adhésion à une soi-disant « culture organisationnelle » unique; bien sûr, la direction et les travailleurs forment deux groupes dont les intérêts peuvent s'opposer. Mais ce ne sont pas les seules fractures qui divisent les organisations; les travailleurs peuvent aussi se diviser, s'opposer et s'affronter entre eux, tout comme le personnel de direction. L'entrée des femmes dans un milieu traditionnellement masculin crée de nouveaux facteurs de division du collectif de travailleurs et, même si on trouve des milieux où les choses se passent dans l'harmonie, elles peuvent aussi se dérouler avec violence.

C'est de ces aspects liés à la violence que je traiterai ici, mais qu'ils ne fassent pas oublier d'autres dimensions de ces expériences. Non seulement il existe aussi « de belles histoires » d'intégration de femmes dans les SNT, mais encore il y a dans l'ensemble de ce mouvement une dimension indéniablement progressiste d'amélioration des possibilités de choix d'orientation et, en dernière instance, d'équité.

Ce sont les données recueillies qui m'ont amenée à traiter de la violence au travail que subissent ces femmes, plutôt qu'une trajectoire en sens inverse qui émanerait d'un intérêt pour la violence au travail et qui pousserait à en rechercher des manifestations contemporaines.

On peut étudier les formes particulières de violence qui s'adressent aux femmes qui choisissent de travailler dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins en les

situant dans le contexte plus large des études sur la violence faite aux femmes ou sur la violence au travail.

À ce stade (émergent) de l'analyse de mes résultats, j'ai cependant choisi de plutôt situer ces formes particulières de violence dans le cadre plus général de l'équité en emploi, de l'accès équitable à tous les emplois et de l'étude de la ségrégation professionnelle. En effet, non seulement c'est là le point de départ de cette recherche – et le terrain sur lequel je suis le plus à l'aise – mais il est aussi intéressant de voir comment la violence – dans bien des cas ici exercée par des pairs – peut être étudiée comme un moyen de contrôle de certains marchés d'emploi.

C'est la piste que je poursuivrai à plus long terme; pour l'instant, cet article ne sert qu'à illustrer le déroulement d'un processus qui mène à l'exclusion de plusieurs femmes des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins, soit en menant certaines à partir, soit en servant d'exemple - repoussoir pour celles qui seraient tentées de s'orienter vers des emplois non traditionnellement féminins. C'est là l'hypothèse que j'esquisse en conclusion.

LA NOTION DE VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL

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

Frema Engel définit ainsi la violence :

La violence est un continuum de comportements qui compromettent le bien-être physique et/ou psychologique des victimes : menace explicite ou implicite à la vie, abus physique, verbal, psychologique ou sexuel ou attaque à la propriété. L'effet obtenu est la domination par l'agresseur de l'agressé, le contrôle d'une personne ou d'une situation, la blessure ou la perte de dignité de l'agressé ou la destruction de ses biens¹.

Si on définit la violence en milieu de travail comme un tel continuum, plusieurs comportements qui humilient, ridiculisent, offensent ou excluent (sans comporter de violence

¹ Engel (1998), p. 35 (traduction libre).

physique) sont de ce type et ont tout autant pour effet d'assurer à l'agresseur le contrôle d'une personne, pour promouvoir son intérêt propre et ses objectifs².

On peut parler de violence lorsque l'agresseur devient impulsif, perd le contrôle de ses gestes et de ses paroles, terrorise son interlocuteur ou représente une menace pour son intégrité physique ou psychologique³. Dans ce dernier cas, l'agresseur peut être en pleine possession de ses moyens, être très calme ou le sembler; il n'en est pas moins en train d'agresser son interlocutrice ou son interlocuteur. Les cas de violence planifiée, organisée sont de ce type; par exemple, lorsqu'un ou des employés ont un souffre-douleur et forment le projet de le déstabiliser, l'agression n'est pas une réponse brusque à une frustration, mais bien un projet, associé à un objectif. Il peut s'échelonner sur une courte ou longue période, ponctuée de petites agressions à répétition.

Certains risques de violence en milieu de travail de ce dernier type sont en effet particuliers aux membres des groupes cibles : femmes, membres des minorités ethniques, notamment, dans les situations où ils et elles se retrouvent isolés dans un milieu qui leur est hostile. Ils prennent en général la forme du harcèlement, ici compris comme une forme de violence. Des juristes québécois définissent le harcèlement de façon assez semblable à la violence, à ceci près qu'il vise des personnes qui détiennent des caractéristiques qui correspondent à des motifs illicites de discrimination selon les chartes⁴ :

Le harcèlement, quel que soit le motif de discrimination illicite auquel il est lié, a pour effet de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique et à la dignité de la personne harcelée. Il produit un effet défavorable sur ses conditions de travail et sur le milieu de travail⁵. Le harcèlement entraîne des conséquences énormes pour la victime, telles l'apparition de maladies physiques ou psychologiques, la perte de l'estime de soi et même la perte de l'emploi, ainsi que des coûts pour l'employeur reliés à l'absentéisme, à une baisse de la productivité ou à un climat de travail hostile⁶.

Cette dernière définition englobe toutes les formes de harcèlement. Je ne parlerai pas ici de harcèlement physique à proprement parler; pour distinguer le harcèlement psychologique,

² Engel (1998), p. 36.

³ Lachance (1996), p. 13.

⁴ Dans le domaine judiciaire, la définition du harcèlement s'est précisée à la suite de son interdiction dans les chartes et s'est élaborée autour de ces causes.

⁵ Lire à ce sujet *Commission des droits de la personne c. Daunais*, CDP, Joliette, no 705-53-000002-959, 11 mars 1996 (j. Brossard); *Quebec Human Rights Commission c. O'Hashi*, JE 96-2002 (TDPQ); *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Trudel* (TDPQ), Terrebonne, no 700-53-000001-960, 27 septembre 1996 (j. Brossard). Ces décisions sont citées par les auteurs de ce passage.

⁶ Bernier, Granosik et Pedneault (1997), p. 9-1 et 9-2.

dans son ouvrage sur le harcèlement qu'elle dit moral, Marie-France Hirigoyen le définit comme :

Toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail⁷.

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

Le harcèlement sexuel, tant que sexiste et que raciste, peut être physique ou psychologique. Nous en verrons de tous les types dans cet article.

Le juge Dickson de la Cour suprême, dans l'affaire *Janzen et Govereau c. Platy Enterprises Ltd.*⁸, a défini le harcèlement sexuel qui peut fonder une poursuite pour discrimination en vertu d'une des chartes :

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

L'agresseur sexuel peut exercer une contrainte physique sur sa victime, mais pas forcément; il peut user exclusivement de plaisanteries, de regards désobligeants, des commentaires à connotation sexuelle (ou raciale), de contacts envahissants, de blagues de mauvais goût, de propos grossiers, des regards répétés, non désirés et qui incommode la personne. Il est plus subtil, mais non moins dommageable pour la victime, pour qui il crée un « milieu de travail hostile » difficilement supportable. La mise en place d'une « atmosphère de pornographie⁹ » constitue, par exemple, du harcèlement sexuel; le chantage en constitue aussi¹⁰. On parlera alors davantage de harcèlement psychologique.

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

⁷ Hirigoyen (1998), p. 55.

⁸ [1989] 1 RCS 1252.

⁹ *Commission des droits de la personne du Québec (CDP) c. Linardakis* [1990] 4 RJQ 1169 CQ.

¹⁰ *Foisy c. Bell Canada* [1984] CS 1169.

Hors du milieu judiciaire, on parlera aussi de harcèlement sexiste ou raciste. La CDP présente ainsi les manifestations les plus fréquentes de cette dernière forme de harcèlement : caricatures, graffitis, blagues, insinuations, propos offensants, remarques désobligeantes, insultes, injures, omissions blessantes, attitudes méprisantes, isolement, rebuffades, dissuasion de rechercher des promotions, rétrogradations, vandalisme ou dommages aux lieux mis à la disposition de la victime, voies de fait, agressions¹¹.

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

Le harcèlement sexuel ne se limite pas à des demandes de faveurs sexuelles faites sous la menace de conséquences défavorables en matière d'emploi si l'employé ne s'y conforme pas. Les victimes de harcèlement n'ont pas à établir qu'elles n'ont pas été embauchées, qu'on leur a refusé une promotion ou qu'elles ont été congédiées parce qu'elles ont refusé de participer à des activités sexuelles. Les cas de harcèlement où la victime a subi un préjudice économique réel parce qu'elle ne s'est pas soumise aux demandes sexuelles n'est qu'une manifestation particulièrement flagrante et répugnante du harcèlement sexuel.¹²

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

LA PERSISTANCE DE LA SÉGRÉGATION PROFESSIONNELLE

Je vais vous parler ici de femmes qui exercent des emplois de production ou de métiers, soit des emplois situés dans des chasses gardées masculines, en comparaison des emplois de cadres intermédiaires ou de professionnels, qui peuvent être des catégories à prédominance masculine mais qui accueillent plus facilement les femmes, entre autres selon le dernier rapport – bilan de la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec* (CDP, 1998) sur les programmes d'accès à l'égalité (PAÉ).

Selon ce bilan, pour les femmes, les programmes imposés aux organisations privées qui

¹¹ Commission des droits de la personne (1992).

¹² *Janzen c. Platy Enterprises Ltd* [1989] 1 RCS 1252, p. 1282.

reçoivent des contrats ou des subventions du gouvernement du Québec (l'obligation contractuelle) ont permis des progrès : augmentation de 3,4 % de l'effectif des femmes, alors que l'effectif total diminue de 4,9 % pendant la même période. Mais ces progrès sont surtout observés dans les postes de direction, supervision, professionnelles. Les emplois de production et de métier représentent les dernières frontières, où il reste beaucoup de chemin à parcourir. La *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec* (CDP) évalue par exemple à 13 % dans ces secteurs l'effectif féminin qui reste à embaucher en vertu des objectifs des programmes mis en place en vertu de l'obligation contractuelle.

Or, les membres des communautés culturelles progressent dans les emplois de production; c'est donc un problème d'accès pour les femmes en particulier. Dans le secteur privé, il apparaît clair que, pour les emplois de production et de métier, la résistance est très grande.

Méthode

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

- avoir implanté depuis un certain nombre d'années un programme d'accès à l'égalité qui comprend un objectif d'intégration de femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins (quoiqu'on en pense, ces entreprises sont très rares); dans quatre des cinq entreprises, le programme a entre dix et quinze ans d'âge; dans l'une d'entre elles, il n'a que quatre ans;
- consentir à notre présence fréquente en leurs murs, à notre utilisation du temps des employés et des locaux de l'entreprise pour des entrevues (quoiqu'on en pense, celles-là sont encore plus rares...)

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

emploient.

J'emprunte une approche par organisation, au lieu d'une approche tournée vers les femmes qui choisissent les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins, par exemple. L'originalité de cette enquête est entre autres de viser tant les femmes que les hommes, tant les directions que les exécutifs syndicaux, pour permettre l'analyse des rapports entre les groupes qui se mettent en place à la faveur de ces expériences.

Le dernier critère de recrutement des entreprises a de ce fait d'importantes conséquences. Il va sans dire qu'à titre de chercheuse universitaire indépendante et non d'enquêtrice, les directions d'entreprise et leurs syndicats ont volontairement accepté de me recevoir avec mon équipe et que plusieurs entreprises sollicitées ont refusé de se prêter à nos visites. Par conséquent, ces entreprises peuvent bien sûr être considérées comme un échantillon qui n'est pas représentatif de l'ensemble des entreprises, notamment parce que les directions des entreprises consentantes sont davantage prêtes à s'exposer et à subir l'examen et la comparaison. Cependant, loin de tenir en veilles cet élément de constitution de notre échantillon, j'en fais un atout pour les raisons suivantes.

À la lumière des maigres résultats obtenus dans l'ensemble des entreprises ayant implanté des programmes, principalement en matière d'augmentation de la représentation des femmes et de réduction de la ségrégation sexuelle dans l'emploi, il m'apparaît pertinent de dégager les problèmes qu'on rencontre chez les employeurs d'avant-garde, selon la prémisse que les problèmes vécus dans ces entreprises ne sont pas imputables à un manque de motivation dans l'entreprise. S'ils ne le sont pas, il y a fort à parier qu'ils sont inhérents au processus. Dès lors, l'un des arguments souvent invoqué pour expliquer l'échec des programmes tombe, parce qu'on est en présence de milieux de travail où tant la direction que le syndicat sont résolus à implanter le programme et à améliorer l'équité en emploi chez eux. Il y a donc des problèmes d'autres sources, et ce sont ces problèmes que contribue à repérer l'enquête.

Les entrevues semi-dirigées d'une durée d'environ une heure et demie en moyenne ont porté sur bien des choses : la gestion du programme d'équité en emploi (PÉE) ou du programme d'accès à l'égalité (PAÉ), les procédures de recrutement, les procédures de sélection, l'accueil, la formation, la gestion des mouvements de personnel, l'intégration à plus long terme, les politiques et les pratiques en matière de harcèlement et de conciliation entre l'emploi et la famille. Ici, cependant, seule une partie des résultats – concernant les manifestations de violence – sera traitée.

Les entretiens ont été tenus sur les lieux de travail, pendant les heures de travail, mais toujours dans un endroit isolé permettant la confidentialité des échanges. Les personnes ont

toutes accepté d'être enregistrées, en échange d'un engagement signé, de la part des membres de l'équipe, à conserver leur anonymat et à ne pas utiliser les données pour d'autres motifs que la recherche, motifs explicités dans la lettre d'engagement. Les entretiens étaient guidés par quatre questionnaires selon le groupe de sujets : femmes, hommes, direction, comité exécutif du syndicat. Ces guides d'entretien uniformes pour toutes les entreprises permettent de comparer les réponses des sujets à travers l'ensemble des entreprises.

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

- l'organigramme de l'entreprise ;
- le document décrivant le PAÉ ou le PÉE ;
- la convention collective des employés de l'unité d'accréditation touchée, s'il y a lieu ;
- si la chose est possible, l'analyse de disponibilité et le diagnostic de sous-utilisation¹³ de la CDP;
- s'il y a lieu, les politiques contre le harcèlement et pour la conciliation entre l'emploi et la famille;
- les politiques d'embauche, de formation, de promotion, d'évaluation, de gestion des ressources humaines qui sont utilisées.

Les faits dont je vous entretiendrai ici aujourd'hui proviennent à la fois de l'enquête décrite plus bas, où les femmes parlaient aussi de leurs expériences passées dans d'autres emplois¹⁴, et d'une autre, menée auparavant, dix ans après la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental pour promouvoir les programmes d'accès à l'égalité (PAÉ); dans le cadre de cette enquête, je suis allée dans dix organisations qui avaient instauré des programmes en 1987 dans le cadre du projet pilote gouvernemental¹⁵.

Dans cet article, à la suite d'une première partie descriptive, vous trouverez un exposé de certaines stratégies employées devant ces situations et, enfin, une discussion théorique des résultats ainsi qu'une conclusion en forme de piste de recherche plutôt que d'affirmation.

¹³ Un appendice à la fin de cet article expose la démarche et la méthode de calcul de la CDP.

¹⁴ Je n'ai ici retenu que les entrevues des femmes qui occupent des emplois de cols bleus syndiqués, soit environ le quart des entrevues et l'une des entrevues avec un homme (ici, les entrevues 1 à 9) et, enfin, celles des représentantes de la direction (un autre quart des entrevues, ici les entrevues 10 à 15).

¹⁵ Les résultats de cette précédente enquête ont été publiés ailleurs (Legault, 1999). L'identité de ces 17 entreprises n'est pas d'ordre public; le rapport *Comité consultatif sur les PAÉ pour les femmes dans le secteur privé* (1990) décrit les caractéristiques des entreprises participantes (p. 8-18) : elles ont des activités dans les secteurs secondaire et tertiaire de l'économie, la majorité compte plus de 4 000 employés, mais il y a aussi des PME; douze sont syndiquées.

DES FEMMES SOUS HAUTE SURVEILLANCE

Il y a une curiosité certaine chez les hommes à l'arrivée d'une femme et, pendant une période, la nouvelle recrue fait l'objet d'une grande attention. Les femmes interrogées racontent souvent qu'il y a une parade autour de leur poste de travail, chacun des collègues masculins émettant son commentaire, plus ou moins déplacé, plus ou moins provocant. Cela peut être très difficile pour certaines et peut les mener à partir. Même si elles s'en donnent une interprétation et même si dans certains cas cela ne dure pas plus de deux semaines, lorsqu'elles ne sont pas nombreuses, nulle consœur n'est là pour le leur dire...

Pendant cette période, l'endurance est mise à rude épreuve. Chez l'une des femmes, la stratégie a consisté en une fermeture, de grande froideur et d'inaccessibilité. Sans préconiser que c'est la stratégie gagnante pour toutes, les femmes affirment qu'il en faut une pour traverser cette période :

C'est des défenses; mais faut que tu fasses ça sinon ces deux semaines-là tu t'en vas de tous les côtés où ils veulent t'emmener...
(Entrevue 1)

Le désagrément causé par cette curiosité-là est relatif lorsqu'on le compare à la situation vécue sur les chantiers de construction; voici comment l'une d'elles, qui a l'expérience des chantiers, décrit le sentiment très déplaisant d'être observée et, en plus, de voir adresser des commentaires à son collègue en sa présence :

Ils parlent aux gars avec qui je travaille : « est-tu bonne? A commence tu? Fais la pas trop forcer. Est-tu capable de faire la job? » C'est jamais méchant mais c'est tout le temps, tout le temps... puis les gars arrêtent de travailler pour me regarder travailler. Les gars passent, arrêtent puis me regardent. [Pis des questions :] si je reste chez mes parents, mon chum est-tu d'accord.? Mon chum est-tu plombier? Je suis-tu capable de faire la job? Pendant que je suis en train de travailler, qu'est-ce que je fais avec mon linge sale? (Entrevue 2)

Dans une autre organisation, un collègue doit apprendre à une nouvelle recrue comment exécuter une tâche; alors qu'habituellement le travailleur qui initie un nouveau travaille avec lui pour qu'il puisse l'imiter, il se borne à la regarder travailler et lui donner des indications :

Mon chef d'équipe me dit : « X, montre-lui comment faire ». Je dis OK. Je dis à la fille : « tu vas te chercher une pelle, un pic, etc »... Alors, elle prend son *stock*. Je l'aide un peu à bouger une pelle. Je lui amène ça, je l'amène dehors. Là, le *boss* prend les mesures et je dis : « OK., là, tu prends ton pic et tu traces la ligne. Elle me regarde et me dit : « tu pourrais m'aider ». Je lui dis : « c'est pas moi qui fait le travail, je t'aide,

je te dis comment faire ». Là, elle trace sa ligne et elle avait de la misère. Elle me dit : « tu pourrais m'aider, « ostie ». Je lui réponds : « avec des discussions comme ça, je ne t'aiderai pas. Je suis poli, moi. Tu pourrais peut-être me parler gentiment ». Là, elle me regarde en voulant dire : « avec lui, ça marche pas du tout ». Là, je lui dis « tu fais ça comme ça et comme ça ». [...] Elle dit un moment donné : « ça n'a pas de bon sens, je suis pas capable de... ». Il faut se pencher pour creuser. Il faut aller chercher la terre dans le fond pour la relever. [...] Elle avait de la misère. « Creuse plus large » qu'on lui a dit. Ça fait que là, elle pensait avoir trouvé encore un truc. Mais elle n'a pas duré. Elle, elle n'a pas duré. Elle a fait une dizaine de jours et elle est tout simplement partie. (Entrevue 17, homme)

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

DES « TESTS » À CONNOTATION SEXUELLE

Dans bien des milieux, tous les travailleurs sont « testés » à leur entrée, c'est-à-dire soumis à de petits jeux visant à estimer leur sens de l'humour et à les initier à la vie quotidienne du collectif. Mais hommes et femmes le sont-ils de la même façon? Par exemple, avec les femmes, beaucoup des petits jeux ont un caractère sexuel qu'ils n'ont sans doute pas avec les hommes...

Le gars qui arrive à côté de toi, se met les deux mains dans les poches pis y se la met en évidence, là, tsé, en gros motton, pis « aie, fille, bonjour ». (Qu'est-ce que tu fais dans ce temps-là?) Premièrement, faut pas que tu y répondes parce que c'est le but de la taquinerie. Faut pas que tu remarques que t'as vu c'est quoi qu'il fait. Faut pas que tu le traites de niaiseux non plus, parce que c'est pas ça qu'il veut, c'est rien que pour attirer l'attention. [...] (Toi, tu lui parlais, mais pas de ça?) C'est ça. Je lui disais : c'est pas pire, ici, je sais pas si je vais m'adapter, etc... (Entrevue 4)

Cet événement ne paraîtra pas violent à tous, bien sûr; ce qui le distingue et le rend intéressant n'est pas forcément sa gravité. C'est plutôt le niveau d'autocensure dans la réaction de la femme à qui s'adresse cet homme qui me semble représenter la plus grande manifestation de violence, car elle est tenue pour requise. J'y reviendrai plus loin, dans une section sur « l'autocensure nécessaire ».

UN CORRIDOR ÉTROIT

En matière de réaction aux blagues, taquineries ou au harcèlement, il n'y a pas de droit à l'erreur chez ces femmes. Le corridor est assez étroit pour une « bonne » réaction, une réaction appropriée, qui favorise l'intégration d'une femme au lieu de lui créer des ennuis... C'est un dosage délicat d'affirmation de soi, de doigté mais aussi de préservation de la fierté des hommes qui s'avère important, qui conduit à un dosage de ce que doit faire la femme en public (devant les collègues) et seule à seul avec son collègue, s'il y a lieu :

Je passe devant les toilettes, j'ai un petit chariot, j'ai les deux mains dessus, y sont 7-8 [...] Je passe devant eux autres, je souris, qu'est-ce tu veux je réponde! Y sont 7-8 à dire des niaiseries. Ben oui, messieurs. Pis là, [y en a un qui] s'étire pis y me sacre une claque sur les fesses. Pis là tout le monde part à rire. Chu pas pour y dire « mon tabarnak! ». J'y fais un beau petit sourire pis je continue à sourire pis je m'en vas. Mais je sais où il mange. Je m'en vas le voir sur l'heure du midi. Je fais juste lui dire que y a des recours contre ça, moi je touche pas à personne pis je veux pas que personne me touche [...] Ca fait deux semaines environ que je suis rentrée.

Là, il avait une bouchée dans la bouche; je lui ai dit je voulais juste que tu le saches. Y a été deux semaines il savait pas si il devait me dire bonjour; il savait pas ce que j'avais fait, il savait pas ce que j'allais faire. [...] Après ca, ca a été très amical, on se salue beaucoup, y a pas de problème. Mais je pense que ca a sûrement été véhiculé pis y se sont dit « ouppe laye! La bonne femme a l'entend pas à rire! ». [Ils m'ont pas trouvée trop sèche] parce que je l'ai pas ridiculisée devant personne. Je lui ai souri devant tout le monde. Y ont trouvé ça tout drôle, eux autres. Sauf que ça a dû se dire. Je l'ai pas ridiculisé, je l'ai pas attaqué, j'ai pas attaqué jamais personne avec ça. (Entrevue 5)

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

Les stratégies varient; certaines sont d'avis qu'il importe par-dessus tout de répliquer en l'absence de témoins, quitte à retarder la réplique. Il importe que l'explication, bien qu'elle puisse être verte, ait lieu entre quatre yeux pour protéger la fierté du collègue. Mais d'autres ont agi autrement et ont affronté l'importun haut et fort, devant la galerie :

Ça a été fini, le gars est revenu avec le sourire. Il était de bonne humeur, mais faut que tu les mettes tout de suite... C'est comme laisse pas passer. Ils ont toujours espoir que tu dises rien. [...] Souvent on veut pas faire de chicane et on avale, puis on ravale.

(Et si tu faisais ça, avaler, ça serait quoi la conséquence?) Ce serait l'enfer, je me ferais manger la laine sur le dos. Ça serait une autre jusqu'à temps qu'ils t'écrasent, toute pour te démolir. (Entrevue 6)

Les conversations à caractère sexuel mais légères, les blagues, les taquineries, même « salées », ne sont pas ce qui semble le plus difficile pour les femmes interrogées; au contraire. Ce sont plutôt les conversations sérieuses, où les hommes émettent des opinions sur des sujets à caractère sexuel :

Il y a une fille qui vient de se faire violer : « qu'est-ce qu'a fait là à cette heure-là? », t'entends ces conversations-là parce que les gens avaient pas l'ouverture d'esprit. Je participais mais si je voyais que le monde se retourne pis « d'où ce qu'a vient? », je suis l'autre partie du monde qui..., je suis pas comme vous autres. [...] C'est ... y en a eu bien d'autres conversations de même. Pis quoi que je dise, c'était pas bon. Des conversations très très sérieuses. (Entrevue 5)

Devant les cas difficiles de conversations confrontantes où les points de vue sont fondamentalement divergents entre les hommes et les femmes, comme les affaires de viol par exemple, la stratégie demeure la même, soit privilégier les conversations individuelles par rapport aux confrontations collectives et respecter son interlocuteur, quelle que soit sa colère :

[Ta stratégie dans ce temps-là? Le retrait?] Oui, c'est sûr, t'as pas le choix, j'aurais pas pu répondre à tous et chacun, parce que en gang, c'est moi qui aurait mal paru, tu peux pas confronter 15 personnes pis les assir... [...] Graduellement, lentement, c'est platte, mais faut respecter les gens là où ils sont. Si je me choque contre ça, je me choque contre mes confrères, avec qui j'ai à vivre, tous les jours. (Entrevue 5)

Entre le respect et l'affirmation de leurs positions et la recherche de la cohabitation pacifique, le corridor est étroit... et passe souvent par le renoncement à l'affirmation de ses

sentiments.

LES MOTS D'ORDRE D'EXCLUSION PÉREMPTOIRES

C'est définitivement l'exclusion de l'ensemble du groupe de collègues du même service, ou encore le boycott, qui représente la plus grande difficulté à traverser pour les femmes :

Mais disons qu'à la longue, quand tous les gars se mettent avec ça... c'est qu'un moment donné tu te retrouves toute seule et ils te mettent de la pression tout le temps. C'est difficile. [...] Parce que le fait que je voulais aller travailler sur [...] ça les fatiguait. Parce qu'ils n'en voulaient pas de fille dans leur gang et là j'allais casser une équipe et j'allais prendre la place d'un autre. Ça fait que c'est pour ça que ça ne marchait pas. (Entrevue 7)

Une autre rapporte qu'à l'annonce de son arrivée, son premier contremaître avait dit aux hommes de son service :

En tous cas, moi, des « plottes » y en aura pas dans mon département. [...] Ça, c'était mon comité de bienvenue. Alors, les gars se sentaient forts, le boss était avec eux autres et ça a toujours été comme ça. [...] Il dit : « Écoute...tant qu'à avoir [x] gars à dos, j'aime autant en avoir un ». Ça voulait tout dire. Lui, il faut que son département marche et il a des comptes à rendre [...] Les gars en veulent pas de filles ici. C'est clair, très clair. (Entrevue 7)

La pression exercée sur les femmes et sur les hommes par un front commun du groupe de pairs et du contremaître

Il arrive que des hommes fassent front commun – quelquefois avec le contremaître – pour exclure une femme du groupe; cela peut viser à lui faire perdre son emploi. D'où vient cette réaction hostile? Elle n'est pas présente à l'endroit de toutes les femmes, évidemment. Les raisons invoquées (incapacité physique de faire le travail, comportements asociaux) ne sont pas forcément les raisons qui fondent le comportement d'exclusion.

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

années.

La fermeture ou l'exclusion se manifeste entre autres par le refus de faire équipe avec une collègue féminine lorsque le travail est organisé en équipes de deux :

Quand le gars va voir ton [contremaître] et dit : « envoie-moi n'importe qui mais envoie-moi-la pas, elle ». Pourquoi? Parce qu'il ne veut pas être mis à part de la gang. Tu travailles avec elle, donc on te parle pas. [...] Il ne veut pas se faire mettre en dehors du groupe : « Tu travailles avec elle, on veut pas travailler avec elle nous autres on l'aime pas ». Et puis le monde te parle plus. Tellement peur de se faire mettre à part qu'il n'y avait rien pour les arrêter de pas avoir à travailler avec moi. (Entrevue 7)

Le contremaître jouait un rôle actif dans l'exclusion :

Il avait même dit à un des gars qui travaillait au [service X] : « Tu y parles pas ! » Le contremaître avait dit à un gars de ne pas me parler. Un moment donné je demande à ce gars-là un renseignement parce qu'il y a quelque chose qui m'échappe. [...] je lui pose une question et le contremaître passe. [Il dit :] « C'est pas moi qui lui ai parlé, c'est elle qui m'a parlé ». Juste pour te dire comment il menait un règne de terreur dans le département. (Entrevue 7)

Dans ces cas, l'une des stratégies employées sera d'obtenir la protection d'un collègue masculin; il importe alors que le collègue détienne une importante ancienneté et aussi l'estime de ses pairs. La protection d'une collègue féminine serait-elle envisageable? On ne peut savoir pour l'instant, il n'y a pas assez de femmes dans chaque service pour que la situation se présente.

Mais dans les cas où le contremaître joue un rôle actif, l'employé qui n'obéit pas à la consigne de son contremaître peut en subir les conséquences. Lorsque le contremaître ordonne à ses employés d'exclure socialement leur nouvelle collègue, de ne pas lui parler, cet ordre est issu d'une personne qui représente l'employeur et qui s'impose de ce fait au salarié...

La pression exercée sur les hommes par le groupe de pairs

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

tapissé la cabine d'affiches plus *hard core* encore...

Lorsque la travailleuse a constaté la surenchère, elle devait envisager l'attitude à emprunter :

Il y avait déjà la moitié des gars d'entrés puis ils ont tous vu ça et personne a rien dit, puis tout le monde savait que je réagirais parce que tout le monde m'avait vu la veille. Tout le monde attendait ma réaction. Là, j'ai dit qu'est-ce que je fais avec ça là? J'attachais mes bottes et je ravalais mon affaire. Puis là, j'ai dit qu'est-ce que je fais? Capote pas là. Fais un « move » parce que là, je le savais, je l'avais déjà vécu des histoires de posters mais pas des de même. Là, je me disais si je fais rien, ils vont en mettre plus jusqu'à temps que je fasse quelque chose parce que là c'est sûr qu'ils les ont mis pour me provoquer puis c'est sûr qu'ils attendent une réaction. Parce que je pense que je ne peux jamais être gagnante. J'ai appris encore que je pouvais jamais être gagnante dans les affaires de gars quand ils veulent provoquer les filles parce que tu es tout le temps toute seule. (Entrevue 8)

Cet extrait met aussi en évidence l'importance du nombre, du seuil minimal de la représentation des femmes, lors d'événements qui mettent en scène « les filles contre les gars ». Mais dans ce conflit, ce qui est perçu comme le plus blessant est la découverte que la camaraderie établie avec des collègues masculins n'existe plus devant cette affaire trop importante. La solidarité entre hommes prévaut :

[Y avait] trois, quatre gars qui étaient bien, bien fin avec moi, bien chum. [...] Ça reste un collègue de travail mais tu penses avoir une certaine complicité. Là, j'ai dit : « Vous autres aussi vous êtes des crosseurs ». Il ne fallait pas que je dise ce mot-là non plus. Ça fait que personne ne m'a plus parlé. [...]

(Y en as tu d'autres [...] qui ont essayé de prendre position pour toi?) Non. (Ça veut dire que la confrérie c'est très, très important?) Oui [...]. Ceux que je pensais qui étaient mes amis, je me disais au moins le deuxième matin ils vont dire : « Vous pensez pas les gars que c'est assez? » Mais je sais qu'ils l'ont jamais dit parce que là je me suis informé par après et ils l'ont jamais dit. (Entrevue 8)

La solidarité avec la victime ne compromettrait même pas les chances d'emploi de l'homme qui la manifesterait; seule l'exclusion du groupe social est en cause et cela suffit à fonder la solidarité avec les pairs :

Il trahit la confrérie. Il se ferait peut-être pas battre mais il aurait pas d'amis sur la construction. (Est-ce que ça compromet ses chances d'avoir une autre job?) Ça compromet pas ses chances d'avoir une autre job parce que les boss ne se mêlent pas de ces choses-là. Ça compromet ses relations avec ses collègues. (Entrevue 8)

Les milieux de travail n'exigent pas tous un même niveau de solidarité entre les collègues; certains milieux tolèrent les divergences de positions en pratiquement n'importe quelle matière, mais d'autres utilisent beaucoup la stratégie du « mot d'ordre » officieux. Ce mot d'ordre sera souvent un moyen de pression ou de représailles pour des enjeux syndicaux, mais il peut viser d'autres objectifs. C'est une stratégie syndicale de réaction officieuse mais très efficace, surtout hors des périodes où l'usage des moyens de pression traditionnels est interdit.

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

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

L'AFFICHAGE PORNOGRAPHIQUE

Hélas, l'humour ne vient pas à bout de tout et certaines ne croient pas, à la suite des expériences qu'elles ont vécu, qu'on vient à bout de tout en répliquant à la blague ou en « laissant passer sans réagir parce qu'ils vont se tanner ». Ainsi, les pratiques d'affichage pornographique sont très délicates à traiter pour les femmes parce qu'il est de notoriété publique pour elles que ces affiches sont, pour leurs collègues, ce que les anthropologues appelleraient des totems, des tabous, le dernier rempart. Outre l'importance symbolique qu'il a pour les hommes, l'affichage pornographique soulève entre autres le problème de la position délicate de l'exécutif syndical, souvent très réticent à intervenir en ces matières, car la tradition syndicale de prise de décision démocratique l'incite à tenir compte de l'opinion

majoritaire masculine. Les femmes se retrouvent alors soit seules, soit plus entendues par la direction des ressources humaines...

L'une des femmes interrogées l'exprime ainsi au sujet de l'affichage pornographique :

Personne qui sait s'il y a un règlement puis moi j'en ai parlé au syndicat, j'ai dit : « l'affichage, on peut tu faire quelque chose? » Mais c'est de la dynamite, personne veut toucher à ça.

(Toi c'est une chose avec laquelle tu es obligée de composer?) Bien c'est parce qu'ici ça coûterait vraiment cher. Le syndicat essaie de trouver comment faire ça, parce que les gars, ils comprennent pas. Eux autres ils disent : « oui, mais j'ai le droit! Tu brimes mes droits si je t'enlève ». Mais ils peuvent pas admettre que moi aussi ça me touche. Moi, ma liberté d'expression c'est qu'il y en ait pas, mais ça marche pas comme ça. (Entrevue 9)

Cet extrait soulève bien des enjeux importants de l'affichage pornographique, entre autres l'importance symbolique qu'il a pour les hommes, la position délicate de l'exécutif syndical soucieux de tenir compte de tous ses membres, les stratégies des femmes qui souhaitent s'intégrer dans un milieu où elles sont pour l'instant minoritaires et, enfin, les priorités qu'elles doivent établir entre leurs objectifs, notamment l'intégration, d'une part, et leurs convictions à l'endroit de l'affichage pornographique et des droits de la personne, d'autre part. En fait, elles vivent sur un territoire occupé et on le leur rappelle.

Pour l'instant, et sans doute cela est-il lié au petit nombre de femmes, les femmes semblent se donner pour mot d'ordre de passer outre, comme si dans l'ordre des priorités, cela ne venait pas en premier lieu ou risquait même de compromettre un équilibre fragile dans l'intégration :

Mais c'est comme si il fallait pas y penser. Puis tu sais souvent les filles vont dire : « il faut pas que tu penses à ça ». C'est normal, il faut pas que tu t'en occupes. Bien des filles, souvent leur réaction c'est : il faut pas que tu t'en occupes.

(Mettons que tu t'en occupes, c'est quoi qui arrive?) Tu peux pas t'en occuper. [...] Il faut pas que tu y penses. Si tu te mets à y penser, bien, tu te blesses toi-même avec ça puis tu es tout le temps toute seule, ça donne rien. Tu es pris toute seule avec ça.

(Il n'y a pas de place pour en parler avec d'autres filles?) Présentement, non. [...] Parce que si tu demandes à ta chum infirmière, c'est sûr qu'elle

va sauter au plafond. Elle va te dire : « Tu es bien folle de rester là. Lâche ta job ». Toutes mes amies m'ont dit ça. (Entrevue 9)

Encore ici, seul le renoncement à des convictions importantes peut être envisagé à court terme pour les femmes interrogées, du moins tant qu'elles sont peu nombreuses.

LA CONFORMITÉ OBLIGATOIRE ET SURVEILLÉE

Le fait de se distinguer du groupe, de demander une condition différente, par exemple un horaire différent, peut engendrer de l'hostilité, même si l'horaire désiré est celui que prévoit la convention collective :

Ici, il y avait une culture chez les [gens de mon métier]. Ils font tous du six à deux puis la convention collective c'est de sept à trois. Pour moi, personnellement, je trouvais ça difficile de travailler de six à deux puis là, en plus, d'avoir un bébé, ça n'a plus de bon sens. Je ne peux pas me coucher à sept heures quand la petite est dans la maison, là. Ça fait que j'ai demandé d'avoir ça, sept heures, mais c'est pas facile. Ça va toute à l'encontre de la culture.

(Ça t'a posé des problèmes ou ça s'est fait facilement?) Bien, ça été long. J'en ai parlé pendant presque six semaines, deux mois, peut-être [quatre mois]. [...] C'est pas un privilège que je demande, c'est juste de faire respecter ça puis là, mon contremaître il me disait tout le temps ça. Je sais que les gars ont babouné. (Entrevue 6)

Les entretiens réalisés auprès des hommes ont révélé que cette dernière phrase est un euphémisme. Les collègues masculins de cette femme ont dans un premier temps refusé en bloc d'être interrogés. Après avoir recherché l'aide du syndicat et discuté avec certains informateurs clés, les interlocuteurs interrogés ont témoigné de beaucoup d'hostilité envers cette femme pour des raisons peu évidentes :

- elle demande un horaire, auquel elle a droit, mais différent de tous ses collègues et refuse de se laisser convaincre de conserver l'horaire dominant;
- interrogée dans le cadre d'une émission télévisée sur les femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins, elle a évoqué des expériences passées, dans des emplois précédents; ses collègues l'ont néanmoins accusée de ternir leur image;
- son père n'est pas un homme de métier mais un professionnel;
- elle a bénéficié d'un retrait préventif pendant laquelle on ne l'a pas réaffectée mais bien mise en congé, alors que les blessés du travail sont souvent réaffectés – et ont le

sentiment que l'employeur ne les réaffecte que « pour la forme », pour ne pas leur allouer un congé.

Ce conflit concernant les horaires révèle plusieurs sources de tension : le fait que les femmes sont davantage responsables des enfants que les hommes, bien qu'il y en ait chez les hommes qui le sont; le fait que les femmes sont en moyenne plus jeunes que les hommes et sont susceptibles, de ce fait, d'avoir des préoccupations de jeune mère; le fait que les femmes sont fortement invitées à ne pas se distinguer, sans doute parce qu'elles se distinguent déjà tellement du seul fait de leur présence dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins...

Lorsqu'un conflit éclate au sujet d'une exemption dont bénéficie une femme, par exemple l'exemption d'une affectation spéciale et désagréable, comme un travail de nuit imprévu, il est prévisible que la présomption de traitement de faveur pour les femmes interviendra dans les hostilités :

Tout le monde pensait que je n'ai pas fait [l'affectation spéciale] parce que [...] quelque chose comme je suis tèteuse, j'ai un bon poteau, parce que je suis une fille, mon chum y gagne assez cher, il aurait pu me payer une gardienne. [...] Tout ça s'est dit. À un point tel que le syndicat a convoqué une réunion avec les [gars]. [Tous les gars] ont été retenus pendant deux heures pour se faire dire qu'en fait j'avais le droit de refuser la job. (Entrevue 2)

L'AUTOCENSURE NÉCESSAIRE

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

(Est-ce que ça t'est arrivé de faire des propositions concernant le travail admettons de proposer des choses?) Bien oui ça arrive régulièrement. (Te sens-tu écoutée?) Pas tout le temps, non. Ça, faut avaler. Ça dépend avec qui on travaille. Il y a du monde avec qui je dis rien, je fais l'apprentie, je dis pas un mot. Il pense que je suis innocente. Penses-tu que je vais me forcer pour lui prouver le contraire? Il pense que je suis innocente. Moi, je le sais que je suis capable de la faire la job puis je sais qu'il y en a d'autres qui savent que je suis capable de la faire. Ça

c'est ton problème c'est pas le mien (C'est tu une stratégie que tu es souvent obligée d'employer ça?) Que j'ai développée, oui. C'est moins fatiguant pour moi. Psychologiquement c'est moins dur que d'essayer tout le temps de se battre puis de prouver, d'en faire plus puis ça donne rien. C'est sûr, ça vient avec l'expérience, du métier aussi. Il faut que tu aies confiance. Il faut que tu aies développé d'abord des capacités, de la dextérité, n'importe quoi. Il faut que tu maîtrises ce que tu fais pour pouvoir faire ça en premier. Il faut que tu aies confiance que tu sois capable de le faire puis aussi il faut que, quand je fais ça c'est parce que je sais qu'il y en a d'autres qui savent que je suis capable de le faire. (C'est quand tu as atteint une certaine sécurité que tu es capable de faire l'innocente puis d'avalé...) Oui c'est ça. Tu veux que je fasse ça bien, c'est ça que je vais faire. Mais quand je sais que c'est juste sur le bord puis toute là, moi aussi j'aime ça quand c'est mon idée. Moi, aussi j'ai la tête dure. Quand il y a moyen de passer, je passe. C'est sûr parce que moi aussi j'ai la tête dure. Mais c'est difficile. (Entrevue 2)

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

L'autocensure provient de la certitude qu'ont les femmes qu'il y a deux poids, deux mesures. Réagir spontanément est exclu pour elles, car elles ne sont pas « chez elles », mais les hommes peuvent le faire. Cette censure est sûrement nécessaire à la survie des femmes, puisqu'elle est fréquente et que dans bien des cas, elle est celle de femmes qui se sont remarquablement bien intégrées dans leur milieu; l'une d'elles travaille depuis douze ans pour son employeur et est très appréciée de ses pairs... tout en étant une militante en faveur de l'entrée des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins.

Ces femmes qui s'autocensurent prennent la parole dans d'autres milieux, elles ne sont donc pas réticentes à le faire. D'autre part, les femmes embauchées dans une autre entreprise de l'enquête rétorquent vertement à de telles attaques et le milieu le tolère très bien; ce n'est donc pas universel. De part et d'autre, on retrouve la même dichotomie qu'au chapitre des « mots d'ordre » : toutes ces entreprises ont par tradition une main-d'œuvre masculine, mais on a, d'une part, de grandes entreprises (ou grandes industries, dans le cas de la construction) où la solidarité ouvrière est très grande et l'autocensure nécessaire, et, d'autre part, des PME dont les travailleurs ont un pouvoir de négociation moins grand, une solidarité moins grande et où la tolérance est plus grande.

LE HARCÈLEMENT SEXISTE

Le harcèlement n'est pas toujours à proprement parler sexuel, on l'a vu en introduction; il peut être sexiste. Les femmes parlent d'un genre de farces, venant des hommes, qui a trait à la présence des femmes au travail, mais pas forcément à connotation sexuelle :

On fait toujours des blagues plates et déplacées, là. [...] « les femmes ça devrait pas être ici, ça devrait être dans les chaudrons » ou... pas vraiment de harcèlement comme tel. (Mais rattachées au fait que tu es une femme?) Oui, toujours. Pas parce que je suis incompétente dans ce que je fais, parce que je suis une femme [...]: « Tu es bien sans-dessein, vas t'en chez vous dans tes chaudrons ». C'était toujours une question que ça pas d'affaire ici une femme. (Entrevue 7)

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

Cela est d'autant plus grave que les conséquences sur la santé mentale et physique de cette forme de harcèlement sexiste sont bien démontrées, entre autres celui qui consiste à dévaluer la compétence des femmes¹⁶. En effet, au cours d'une vaste enquête quantitative auprès d'un échantillon de femmes statistiquement représentatif, deux chercheuses ont en effet étudié les effets du « sexisme ordinaire », quotidien, non violent et pernicieux sur la présence de divers symptômes psychologiques (dépression, anxiété) ou psychosomatiques mesurés au moyen de tests déjà validés¹⁷. Selon leur enquête, non seulement les femmes rapportent un plus grand nombre de symptômes, mais encore leur exposition aux événements sexistes est souvent le meilleur prédicteur de la fréquence et de la gravité de ces symptômes. Chez les femmes, les événements sexistes ont plus de retentissement sur la santé que d'autres facteurs génériques de stress, communs aux hommes et aux femmes.

LA VIOLENCE GRATUITE

Entre les membres des minorités ethniques et les autres travailleurs, la violence peut se déclencher pour des banalités, par exemple parce que deux italiennes parlent dans leur langue aux toilettes. Entre les femmes et les hommes, la violence tourne souvent – mais pas exclusivement - autour de l'affichage pornographique et du harcèlement, sexuel ou sexiste. Cela peut atteindre un niveau de violence inquiétant :

¹⁶ Landrine et Klonoff (1997), p. 3-18.

¹⁷ Landrine et Klonoff (1997), chap. 3.

Il y a de tout, ça va de la blague légère à la toilette maculée d'excréments. Une [fille travaillait dans] les puits d'homme, où il y a des câbles sous tension, vous savez, et c'est dangereux. Elle s'est fait enfermer dans un trou d'accès durant cinq heures, l'équipe était partie en la laissant là volontairement. Elle aurait pu mourir, heureusement qu'elle n'a pas paniqué. Mais « c'est juste une *joke* »! (Entrevue 10)

LES DÉCISIONS JUDICIAIRES SEXUELLEMENT DIFFÉRENCIÉES EN MATIÈRE D'INDEMNISATION

Dans un autre ordre d'idées, quittons le terrain des entreprises visitées pour imaginer l'issue d'éventuelles demandes d'indemnisation déposées par les femmes dont je viens de parler, par exemple pour les conséquences d'un stress subi au travail et découlant de l'une ou l'autre des situations décrites.

Certaines formes de violence sont inhérentes au type de personnes desservies dans certaines professions du secteur des services : les policiers, souvent impliqués dans des cas de fusillades ou susceptibles de recevoir des menaces; les gardiens de sécurité, les caissières de magasins ou de banques, amenées à être témoins de vols à main armée; les gardiens de prison en contact avec les détenus et amenés à être partie prenante à des prises d'otages; les infirmières et les infirmiers, aux prises avec des personnes souffrantes et parfois mentalement atteintes; les fonctionnaires des soins de santé et des services sociaux, des services aux étudiants... insatisfaits, dans les établissements scolaires, des services aux détenus en attente d'une libération, les chauffeurs des autobus et des voitures de taxi, etc. Même les clients de certains magasins peuvent se transformer en agresseurs.

Selon une étude de la jurisprudence des anciennes instances de révision des décisions de la CSST, c'est-à-dire le Bureau de révision (BR) et la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles (CALP)¹⁸, les demandes d'indemnisation pour des lésions psychiques dues au stress au travail sont aussi fréquentes chez les femmes que chez les hommes. Pourtant, celles des femmes sont moins souvent indemnisées, de façon statistiquement significative, que celles des hommes.

Les femmes présentent souvent des réclamations liées au stress chronique, par exemple résultant du harcèlement. Les lésions liées au stress chronique sont plus difficiles à faire reconnaître que celles qui sont liées au stress aigu. Or, les hommes sont aussi nombreux

¹⁸ Lippel et Demers (1996).

que les femmes à présenter des demandes mais ont plus de succès¹⁹.

On pourrait croire que les femmes invoquent plus souvent des motifs qui entraînent le refus, comme les motifs liés aux relations de travail; tel n'est pas le cas, parce que les hommes l'invoquent davantage. On pourrait croire aussi que les femmes ont plus souvent un « condition personnelle préalable » susceptible d'affaiblir leur cause, mais tel n'est pas non plus le cas.

Le cas des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins est particulièrement intéressant à cet égard; par exemple, le stress lié au métier de policier ou de gardien de prison est reconnu et mène souvent à l'indemnisation de lésions dues au stress inusité. Cependant, aux femmes exerçant le même métier et invoquant un stress inusité, on répondra parfois qu'elles ne sont « pas à leur place », parce que ces événements font partie de l'emploi, et on leur refusera l'indemnisation²⁰. Tout à coup, le stress devient partie prenante de l'emploi et n'est plus inusité...

Dans les cas de harcèlement sexuel, et même d'agression sexuelle, on refusera souvent de reconnaître que les événements ont constitué un stress inusité lié au travail, parce qu'il constitue un événement d'ordre personnel, même lorsqu'une contremaître est violée par deux employés sur les lieux et pendant les heures de travail²¹.

Or, parmi les agents stressants acceptés dans des causes d'hommes indemnisés, on retrouve le fait d'être harcelé oralement par des subalternes, un superviseur ou par des collègues ou encore de faire l'objet d'une enquête pour harcèlement sexuel; on retrouve encore : l'obligation de travailler avec un collègue incompetent, voir ses vacances déplacées sans préavis, devoir produire un rapport important sans secrétaire, être rejeté de l'ensemble de ses collègues...²²

Une policière visée comme cible par Marc Lépine (le responsable du massacre de 14 étudiantes de l'École polytechnique de Montréal), après qu'il a aperçu sa photo dans un journal, a vu sa réclamation refusée parce que le choc émotionnel est dû à sa condition personnelle de femme, dans un secteur d'emploi non traditionnellement féminin par surcroît, et n'est pas survenu par le fait ou à l'occasion de son travail...²³

Il ne faudrait pas conclure d'une telle revue que toutes les demandes présentées par des

¹⁹ Lippel et Demers (1996), p. 97-98.

²⁰ Lippel et Demers (1996), p. 104.

²¹ Lippel et Demers (1996), p. 104; décision Anonyme, BRP, dossier 6129 5509, 23 septembre 1993.

²² Lippel et Demers (1996), p. 105.

²³ *Communauté urbaine de Montréal c. CALP et al.* [1995] CALP 1305, p. 1310-1311 CS; en appel à Montréal, no 500-09-00-1274-950.

hommes sont facilement approuvées et que les demandes des femmes sont vouées à l'échec. Il ne faut y voir que les résultats d'une comparaison selon le sexe des demandes acceptées et refusées au chapitre des indemnités pour une lésion psychique. Néanmoins, seule l'analyse d'un ensemble de cas, comme ont fait les auteures, permet de mettre en évidence de tels effets, car la discrimination est invisible cas par cas, justifiée qu'elle est par un raisonnement qui a toutes les apparences de la logique.

QUE PROPOSER?

Les actions posées par la direction

On pourrait résumer grossièrement en disant que la direction peut emprunter deux grandes orientations d'action devant de telles situations de crise : viser les femmes elles-mêmes ou viser leurs collègues masculins. Bien sûr, les deux cibles ne sont pas incompatibles et on peut travailler sur les deux. Mais dans les organisations qui ont vécu les cas présentés plus haut, on peut ainsi catégoriser les orientations d'action.

Des stratégies de survie individuelles pour les femmes

Dans l'une des organisations visitées, on a proposé aux filles de prendre leur place, d'apprendre à poser leurs limites, etc. Les responsables ont organisé la tenue de réunions de sensibilisation d'équipe, regroupant les hommes et les femmes, afin de discuter des expériences quotidiennes d'intégration des femmes. L'une des femmes a ainsi exprimé sa frustration :

Comment croyez-vous que je me sente lorsque j'ouvre les portes du camion et qu'il y a un client derrière moi qui ne sait plus s'il doit regarder mon cul ou celui de la fille sur le poster? Moi, ça me gêne et ça me dérange! (Entrevue 11)

Comme cette intervention a beaucoup impressionné les hommes présents, elle a été citée en exemple d'attitude de survie positive :

Ce que l'on propose aux filles, c'est de prendre leur place. Il est certain que le rôle de pionnière est une lourde responsabilité mais si elles ne prennent pas leur place, ce sera aussi difficile pour celles qui suivront. (Entrevue 12)

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

[Un contremaître qui est intervenu] avait justifié son geste en disant qu'il n'aurait pas aimé que sa fille arrive dans un environnement de travail

comme cela. Je dis souvent aux filles que le comportement de bon père de famille est une ouverture et qu'elles doivent s'en servir pour faire évoluer les choses, même si cette ouverture n'est pas parfaite. Elle doivent se faire tous les alliés qu'elles peuvent sinon elles vont s'isoler et elles auront une pression terrible. Les problèmes d'intégration au travail sont la principale cause de *burn-out*. (Entrevue 12)

Le durcissement devant le harcèlement

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

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

Ce n'est pas aux femmes qu'on doit donner du soutien, c'est ce qu'on a fait et ce fut une erreur. [...] Elles peuvent bien, elles, avoir un comportement correct, si toute la gang autour est complètement déviante, ça ne marchera pas, si les gestionnaires ne mettent pas le holà... Ce n'est pas les femmes qui doivent s'adapter, c'est aux hommes de changer. Il n'y a pas eu de mesures obligatoires pour les hommes. Le seul soutien dont ont besoin les femmes c'est dans les méthodes de travail, les outils, les vêtements mais l'important, c'est de leur assurer une intégration intelligente et ça passe par la transformation du milieu et des gestionnaires. Il faut casser le milieu et briser la loi du silence : le harcèlement, c'est interdit par la loi. [...] (Entrevue 10)

Ce discours de la répondante ne représente pas nécessairement l'action entreprise par la direction; sans doute l'action entreprise est-elle davantage semblable à celles que j'ai citées plus haut. Mais le constat que fait la répondante se fonde sur les résultats trop minces de cette action constatés jusqu'à présent et, aussi, sur sa perception des sources de cette résistance du milieu :

Notre lacune est qu'on a pensé que les choses se feraient parce que ça ben du bon sens mais ça ne marche pas comme ça. [...] C'est un climat

de travail très hostile aux femmes, vous changez les règles du jeu. Ça fait des années, des décennies que ce sont les muscles qui sont valorisés et que la violence est instaurée. Là, des femmes arrivent, elles sont frêles et petites et elles font la job des machos, toute la source de leur valorisation vient de s'écrouler. C'était la job d'homme par excellence et tout à coup, des petites femmes n'ont pas besoin de jouer des bras pour faire leur job, ça a été épouvantable, c'est comme si vous leur donniez une gigantesque gifle. Ils les écoeurent jusqu'à ce qu'elles démissionnent. (Entrevue 10)

Le plus grand obstacle à l'intégration des femmes dans les métiers non-traditionnels, c'est pas les métiers, ça n'a rien à voir, c'est pas l'ouvrage, c'est pas la machinerie, c'est pas... c'est le comportement des hommes, pis on va... on le subit, en ce sens que c'est nous autres qui s'adapte, on apprend comment vivre avec ces morons-là... le micro est ouvert... (Entrevue M)

L'attitude à adopter devant les comportements de résistance est l'un des enjeux clés de l'intégration des femmes dans les SNT. Il est impossible, dans l'état actuel des connaissances sur le processus, de proposer des réponses universelles; sans doute ne sera-t-il jamais possible d'en formuler, parce que cela peut varier selon le contexte. En vertu du nombre limité des expériences, l'attitude adoptée pour l'instant se fonde sur l'intuition et les intérêts immédiats plutôt que sur la rationalisation des moyens et des fins...

Une chose est sûre : là où il y a un syndicat, sa réaction à l'implantation d'une politique patronale contre le harcèlement risque d'être frileuse, en vertu des risques de sanction disciplinaire allant jusqu'au renvoi qu'elle comportera. On associera cette nouvelle politique à une « détérioration du climat des relations de travail » et il n'y a qu'un pas, que franchissent certains, pour associer le PAÉ à cette détérioration et le prendre en grippe...

Les politiques syndicales contre le harcèlement

Dans certains milieux syndiqués, le syndicat prend ouvertement position contre la violence ou le harcèlement; il se dote d'une politique à cet égard et, souvent, de pratiques en conséquence : une délégation syndicale rencontrera la personne violente et tentera de lui faire comprendre que ce n'est pas un comportement acceptable, que le syndicat réproue la violence mais qu'il est prêt à collaborer avec toute personne qui prend sa part de responsabilité. Entre autres, le syndicat peut orienter la personne violente vers des ressources préalablement repérées dans le milieu, si possible un programme d'aide aux employés, les délégués sociaux des syndicats, etc.

Dans l'une des organisations inventoriées, le syndicat s'est doté d'une telle politique, même si la direction en avait déjà une. La menace de sanction contre les coupables et la position difficile du syndicat dans ces affaires mettant aux prises des membres d'un même syndicat stimule la réaction syndicale. Dans cette organisation, la politique syndicale semble en général mieux connue que la politique de l'administration.

Lorsqu'un cas de harcèlement est rapporté au syndicat, les autres femmes du même immeuble sont mises à contribution pour assurer la sécurité de la personne qui se sent menacée. Un ou une représentante du syndicat vient demander à une autre travailleuse du même quart de travail que la femme qui se plaint, par exemple, de veiller à la sécurité de cette dernière.

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

Moi, je lui ai pas dit que j'irais jusqu'au harcèlement. Je lui ai dit que ça resterait pas là si... il s'essayait, j'imagine. (Entrevue 13)

Ensuite, les politiques sont de fait utilisées lorsqu'un avertissement ne suffit pas. Et dans ces cas, lorsque les employées s'adressent au syndicat, il est possible que les deux politiques soient utilisées en un continuum : le syndicat intervient d'abord et, s'il n'y a pas d'amélioration, la personne pourra recourir à la politique de la direction, dont les effets peuvent être plus radicaux. Ce qui est notable ici, c'est l'univocité du message, prononcé en termes différents mais à l'unisson par la direction et le syndicat, selon lequel le harcèlement n'est pas un comportement acceptable.

La protection de la loi

Il ne faut pas oublier que le salarié victime peut utiliser l'article 2087 du nouveau Code civil du Québec qui établit que :

L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié.

Il ou elle peut aussi utiliser l'article 4 de la *Charte des droits et des libertés de la personne* (LRQ, 1977, c. C-12) :

Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation.

Évidemment de tels recours ont un prix; en milieu syndiqué, la victime peut recevoir l'appui de son syndicat, mais elle ne va pas de soi... En outre, en milieu non syndiqué, lorsqu'elle ne peut en assumer les coûts, la victime peut tenter d'user du recours en vertu de la LATMP et demander l'indemnisation des lésions psychologiques résultant des manifestations de violence. Elle peut enfin demander l'indemnisation en vertu de la *Loi sur l'indemnisation des victimes d'actes criminels*.

Le seuil minimal d'employées

Mais le plus urgent constat est qu'il importe, tant pour respecter la véritable nature d'un programme d'accès à l'égalité que pour prévenir la violence, de respecter un seuil minimal d'employés intégrés dans un secteur non traditionnel pour eux ou pour elles, que ce soit en vertu de la race ou du sexe.

Cela influe sur tous les problèmes dont j'ai fait état. Les études sont nombreuses à affirmer que sans un certain seuil minimal de représentation dans l'effectif, les membres des groupes cibles ont la vie très dure. Tant qu'elles n'ont pas atteint un seuil minimal – le niveau fixé variera selon les auteurs entre 15 et 35 %²⁴ – les femmes rencontrent une foule d'obstacles que leur nombre peut effacer de lui-même.

Quatre mouvements expliquent en fait cette situation²⁵ :

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

On peut ainsi résumer l'importance de ce facteur :

²⁴ Kanter (1977), Rinfret et Lortie-Lussier (1996), Lortie-Lussier et Rinfret (2000).

²⁵ Chicha-Pontbriand (1989), p. 96-97.

Les difficultés, pour [les femmes], sont nombreuses. Ce ne sont pas tant les problèmes de résistance physique qui les gênent, mais plutôt ceux liés aux rapports avec les collègues et la hiérarchie masculine : pour ces quelques femmes perdues dans un monde d'hommes, les phénomènes d'exclusion sont le lot quotidien, sauf lorsqu'elles forment un groupe.²⁶

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

Lorsqu'une entreprise n'embauche que quelques représentants peu nombreux de chaque groupe cible, il y a fort à parier que ces personnes souffriront d'isolement et devront lutter pour simplement demeurer dans l'entreprise. Au contraire, lorsqu'ils ou elles sont en nombre suffisant pour constituer des réseaux, ils ou elles peuvent s'intégrer à l'entreprise autrement qu'à titre de membres des groupes cibles ou de « minorité ». Devant leur nombre, ni la direction de l'entreprise, ni le comité exécutif du syndicat, ni les collègues ne peuvent reléguer au second plan leurs préoccupations. En outre, le recrutement de candidatures dans chacun de ces groupes est facilité par le recours aux réseaux de chacune de ces personnes²⁷.

Non seulement plusieurs études ont-elles démontré qu'atteindre ce seuil importe, mais la Cour suprême du Canada l'a elle-même affirmé, à l'appui de l'imposition d'un programme d'accès à l'égalité dans son jugement final dans l'affaire *Action travail des femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*²⁸. C'est dans cette affaire que cette dynamique a été explicitement reconnue pour la première fois, d'abord par le Tribunal des droits de la personne, ensuite, et surtout, par la Cour suprême du Canada.

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

Le petit nombre de femmes occupant des emplois non traditionnels avait tendance à perpétuer leur exclusion et, en fait, à constituer une cause

²⁶ Maruani (1985), p. 42.

²⁷ Blumrosen (1975), p. 5.

²⁸ *Action travail des femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*, 1987, 8 CHRR, D/4210.

supplémentaire de discrimination²⁹.

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

DISCUSSION

Vous avez sans doute remarqué que je vous ai avant tout livré des observations empiriques, des faits répertoriés et classés, peut-être, mais peu théorisés. Cela s'explique par le stade émergent de mes résultats sur cet objet. Ces résultats m'amènent sur un nouveau terrain qui représente en soi tout un programme de recherche auquel j'espère m'attaquer.

Je vous ai décrit un état des choses plutôt déprimant; doit-il surprendre? À mon avis, non, mais pas pour des raisons vagues qui ont trait à une misanthropie désabusée... Ce genre d'explication laisse la sociologue en moi sur son appétit...

Le caractère problématique des emplois de production et de métiers

Le constat des responsables locales rejoint les statistiques de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec

Dans les organisations qui ont vraiment investi dans la démarche de mise en œuvre du PAÉ et qui ne sont pas parvenues à atteindre leurs objectifs, les répondantes concluent de l'expérience qu'il est vraiment plus difficile de percer les frontières des métiers organisés (ceux qui se sont donnés des modes de contrôle de l'accès, comme les métiers de la construction), en usine ou dans les chantiers. La difficulté est plus grande pour les femmes que pour les minorités ethniques, même s'il y a des obstacles pour eux aussi. Après tout ce qu'elles ont vu dans les dix ans qu'a duré l'expérience, certaines sont très pessimistes :

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

²⁹ *Action travail des femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*, 1987, 8 CHRR, D/4210, p. 4231.

Un des objectifs les plus difficile à atteindre, c'est l'embauche de femmes dans les métiers. C'est particulièrement important car les métiers constituent 40 % de notre main-d'oeuvre. On s'était dit que si on doit augmenter la proportion des femmes, ça ne peut pas se faire si on ne passe pas par l'intégration dans des emplois non traditionnels. On a fait beaucoup, beaucoup, beaucoup d'actions mais je dois faire un bilan qui n'est pas forcément celui que j'aimerais faire. Le milieu des métiers est très fermé, très dur et violent. [...] Présentement, les femmes représentent, chez les permanents, 1,1 % de tout l'effectif métier. Ça vous donne une idée des difficultés d'adaptation. Nous sommes très en retard par rapport au marché. (Entrevue 10)

L'âge des hommes n'est pas forcément en cause

Dans certaines professions, on croit volontiers - ou on aime croire - que les jeunes hommes sont plus ouverts que leurs aînés, notamment parce qu'ils auraient été élevés différemment. Il faut nuancer en cette matière selon les contextes. Les répondant(e)s interrogé(e)s ne constatent pas un tel effet dans le secteur des métiers et des emplois de production :

Curieusement, dans les métiers, les plus corrects, ce sont les hommes de 45-50 ans qui ont des filles et qui se disent qu'ils ne voudraient pas que leur fille vive cette situation. Mais les jeunes métiers, c'est encore la culture métiers. Pour les autres emplois, il n'y a aucun problème, surtout chez les jeunes. (Entrevue 10)

La scolarité ne l'est pas forcément non plus

Certaines sont tentés d'y voir l'effet du niveau de scolarité, parce qu'elles comparent les expériences d'intégration de membres des groupes cibles avec d'autres emplois de la même organisation qui requièrent une plus grande scolarité :

C'est plus facile avec les ingénieurs ou les autres professionnels – sauf les cadres! - et ça diminue avec le niveau de scolarité. Dans les métiers, il y a 35 représentants des minorités sur 322 et seulement 17 visibles. (Entrevue 14)

Si le premier regard peut suggérer une telle interprétation, elle me semble fallacieuse. En effet, lorsqu'on tient compte des écrits sur la situation d'ensemble des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins, il faut tenir compte des observations suivantes :

- l'intégration des femmes dans ce type d'emplois est plus facile dans les PME que dans

les grandes organisations ou dans le secteur de la construction, toutes autres caractéristiques semblables³⁰; or, le niveau de scolarité des collègues pour des emplois comparables dans le secteur des métiers ne varie pas;

- d'autres professions de niveau de scolarité semblables manifestent un degré d'ouverture assez grand pour que les objectifs y soient atteints (ce qui ne veut pas dire que l'expérience soit facile) : les policiers et les chauffeurs d'autobus de Montréal en sont de bons exemples;
- certaines professions, dont les membres ont de toute évidence un niveau de scolarité supérieur à la moyenne, manifestent toujours un taux de féminité très bas : 2 % des chiropraticiens sont des femmes, 6 % des arpenteurs-géomètres, 9 % des ingénieurs, 22 % des architectes, des conseillers en relations industrielles...³¹

Les syndicats occupent une position inconfortable

Les représentant(e)s des syndicats le reconnaissent autant que ceux et celles de la direction et l'intégration de membres des groupes cibles, femmes comme membres des minorités, représente un défi pour les deux parties :

Nous, comme syndicat, on a certaines difficultés avec les minorités. Par exemple, il est presque impossible de faire entrer des membres des minorités dans les entrepôts et la résistance vient des employés.... Il y a même un entrepôt où le gérant a dit qu'il devra sans doute travailler avec le syndicat pour intégrer les minorités. Ils sentent qu'ils seront obligés d'embaucher des noirs et ils voient les réticences des employés... ça, on m'a averti que je devrais sans doute assez vite travailler à l'intégration d'un noir dans un entrepôt. (Entrevue 15)

Dans les organisations syndiquées, en effet, il n'est pas assuré d'emblée que le PAÉ soit bien accepté, même par les personnes adhérant aux objectifs d'équité. Il en est ainsi pour des raisons qui parfois n'ont rien à voir avec les convictions en matière d'équité, mais bien avec l'affrontement des cultures diverses, entre autres de la culture syndicale et patronale.

Notamment, le fait que le législateur n'ait pas retenu la proposition syndicale de rendre obligatoire la consultation avec les syndicats locaux au sein de la démarche n'est pas le moindre grief qu'entretiennent les syndicats à son endroit. Certaines DRH semblent avoir entrepris la démarche sans même aviser les syndicats, à l'encontre de toutes les recommandations données à cet égard par les organismes conseil. La tradition syndicale comprend en général des exigences de démocratie et de consultation lorsqu'on modifie les

³⁰ Lire à ce sujet FRONT (1997).

³¹ Office des professions du Québec (1999, sauf pour les conseillers en relations industrielles, 1998).

conditions de travail du personnel; l'imposition unilatérale de dispositions qui, à l'occasion, interviennent dans les matières de la convention collective ne sont pas de nature à favoriser l'acceptation syndicale du programme.

La préoccupation et la motivation de la direction pour l'équité n'est pas forcément en cause

Dans deux organisations qui ont beaucoup investi dans l'équité en emploi sans parvenir à atteindre leurs objectifs³², les problèmes d'intégration des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins atteignent un niveau pathétique. Pourtant ces organisations ont été parmi les pionnières et ont témoigné de façon importante de leur préoccupation, notamment en affectant des personnes compétentes – à temps complet et de façon constante – au dossier de l'équité et du programme d'accès à l'égalité. Il importe à mon avis de le souligner, parce qu'il y a une série de travaux sur la violence au travail qui porte sur les organisations qui ont une propension à la violence (*Violence-prone organisations*, Engel, 1998). Sans traiter par le menu de ces thèses que j'ai confrontées à mes informations, je ne crois pas que les organisations en cause soient de ce type.

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

Par le harcèlement sexuel, on voulait aborder l'intégration. Naturellement, dans le contexte de l'entreprise, l'objectif n'était pas de partir une guerre mais d'amener les gestionnaires à s'interroger sur ce que signifie un environnement de respect et, ainsi, s'appropriier les objectifs du PAÉ. (Entrevue 12)

Le développement d'un tel projet témoigne de l'ingéniosité et des efforts déployés par les responsables locales des PAÉ. Hélas, les résultats n'ont pas été tout à fait ceux qu'on attendait :

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

³² Legault (1999).

camions littéralement tapissés de *posters* de femmes nues. Bref, plusieurs d'entre elles étaient en train de craquer.

Après réflexion, j'ai réalisé que ce qui se cachait sous le thème du harcèlement sexuel, c'était la difficulté d'intégration des femmes dans le milieu. C'est la même chose que la formation de ghettos lorsqu'il y a eu une politique de discrimination positive à l'égard des minorités visibles. Les ghettos étaient le signe de la difficulté d'intégration. Ce que je réalise présentement, c'est que les objectifs numériques d'un PAE sont moins problématiques (dérangent moins) que l'intégration car ils sont plus abstraits. (Entrevue 12)

Nous sommes là au cœur même du problème : après l'entrée des femmes dans l'organisation, seule une petite part du travail est accomplie et les problèmes, hélas, ne font que commencer...

CONCLUSION : UNE HYPOTHÈSE D'EXPLICATION

Comme l'ensemble de ces hypothèses fréquemment avancées est insatisfaisant, je préfère pour ma part poursuivre une piste d'explication économiste, mais je vous la livre à titre d'hypothèse et je ne prétends pas en avoir fait la démonstration.

Les emplois liés aux métiers de la construction sont des marchés du travail protégés : marchés internes (usines) ou marchés professionnels (construction, droit, médecine, architecture, comptabilité, génie). On les dit protégés par rapport aux marchés concurrentiels où l'offre et la demande se transigent entre des travailleurs substituables et des entreprises dont les emplois s'équivalent aussi aux yeux des travailleurs. Pour se protéger contre la concurrence non mesurable d'un ensemble de travailleurs abstraits, un groupe de travailleurs met en place des règles d'accès à certains emplois qui constituent des barrières, limitent l'accès aux détenteurs d'un titre ou d'une certification, rendent l'environnement prévisible et diminuent l'incertitude.

Par les termes de *marchés protégés*, je renvoie à des phénomènes décrits par les économistes du travail comme la segmentation des marchés de travail ou le marché dual (Dussault, 1983, Doeringer et Piore, 1971 et 1995) et qui donnent naissance à des théories qui visent à rendre compte des phénomènes que la théorie néoclassique de l'offre et de la demande de travail ne peuvent expliquer :

- les transactions sur le marché du travail ne se font pas simplement entre des travailleurs individuels et des employeurs, mais aussi entre des groupes;

- et les salaires ne sont pas aussi variables qu'un modèle concurrentiel ne le prédit;
- en outre, la persistance de la discrimination est difficile à expliquer dans le modèle de l'offre et de la demande sur un marché parfaitement concurrentiel.

La théorie du marché dual rend compte du fait qu'il y a division du marché du travail en un secteur primaire, constitué d'emplois stables, bien rémunérés, au sein de grandes entreprises qui ont bien souvent internalisé le marché, et un secteur secondaire, constitué d'emplois peu qualifiés, instables, mal payés, sans possibilité de promotion. Ce marché du travail est fortement concurrentiel parce que les travailleurs y sont substituables les uns aux autres.

Les marchés protégés sont fondés sur le contrôle de l'offre de travail par des corporations (professions libérales) ou des unions de métier (construction); le contrôle de l'offre de travail s'opère au moyen du contrôle des compétences requises pour détenir un titre, une accréditation qui est à son tour requise pour occuper un emploi précis.

La compétence ainsi accréditée est transférable dans tous les emplois requérant le titre en cause. L'accès au marché des emplois exigeant leur compétence est réservé aux détenteurs du titre accrédités par une même corporation et leurs concurrents sur ce marché se limitent à ce groupe.

Le marché *interne* vise à éliminer une autre forme d'incertitude; les organisations qui utilisent ce système ne recrutent sur le marché du travail général qu'à certains postes dits postes d'entrée. Les autres postes sont comblés par la promotion interne et donc offerts en priorité aux salariés déjà en poste. Les règles d'accès aux emplois sont définies dans les conventions collectives lorsque l'entreprise est syndiquée; elles sont souvent fondées sur l'ancienneté (Dulude, 1995, Freedman, 1976, Kelley, 1982 et Swinton, 1985) et visent, comme les précédentes, la protection des syndiqués contre l'incertitude de l'emploi et la concurrence de l'ensemble abstrait des « autres » travailleurs. Seuls les moyens diffèrent.

Comme le fait de protéger un marché vise à se prémunir collectivement contre l'incertitude, le chômage, la concurrence, les pertes de revenu réel, etc., cela ne fonctionne que si on parvient à exclure plusieurs postulants de ces marchés, de façon à réduire le nombre, à « fermer le robinet » de l'offre de travail.

Les pratiques d'exclusion sont bien documentées. Dans un premier temps, elles consistent à exiger des qualifications, des attestations d'étude, des caractéristiques individuelles et des certificats qui excluent une grande part de la main-d'œuvre. Les femmes ont maintenant franchi ces barrières, à grands renforts de contestations de leur fondement.

Les pratiques décrites ici, pendant la phase « d'intégration » de ces femmes, pourraient

correspondre à un deuxième temps où la guerre psychologique prend la place de ces barrières formelles : harcèlement, isolement du groupe par ailleurs solidaire, résistance, etc. Ces pratiques sont en effet trop stables dans le temps et dans l'espace pour être le fait de personnes isolées ou d'une conjoncture particulière.

Aucune enquête ne permet à quiconque d'appuyer quantitativement l'hypothèse d'un effet d'exclusion important des pratiques de harcèlement; disons simplement pour l'instant que :

- 1) plusieurs intervenantes des groupes dont la mission est d'aider les femmes à s'insérer sur le marché du travail hésitent beaucoup, et même se refusent, à recommander aux femmes cette voie qu'elles trouvent trop difficile, exemples à l'appui; de houleux débats ont cours dans certains forums (colloques, enquêtes) à ce propos. Certaines l'expriment dans l'un des extraits cités ici, section « Le durcissement devant le harcèlement » et « Le constat des responsables locales rejoint ... »
- 2) Les femmes qui occupent des emplois non traditionnellement féminins et qui, à la demande d'organismes soutenant les femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins, donnent des causeries dans les polyvalentes entendent ces réticences chez les jeunes filles. Elles en parlent éloquemment dans les colloques de ces organismes. Les jeunes filles ont peur lorsqu'elles connaissent l'existence d'événements semblables à ceux que je décris ici.
- 3) La dichotomie entre, d'une part, de grandes entreprises (ou grandes industries, dans le cas de la construction) où les syndicats sont puissants et qui pratiquent le « mot d'ordre », d'autre part, des PME dont les travailleurs ont un pouvoir de négociation moins grand et qui ne pratiquent pas le « mot d'ordre », pourrait très bien recouper la dichotomie entre les marchés de travail protégés et les autres.
- 4) Les pratiques de harcèlement sexiste au quotidien ont des effets sur la santé physique et psychologique des femmes, on l'a vu, effets qui poussent certaines à quitter leur emploi.

Combien? En quelle proportion? De telles données quantitatives n'existent pas encore. Mais si on accepte la prémisse selon laquelle la violence en milieu de travail a pour effet d'assurer à l'agresseur le contrôle d'une personne, pour promouvoir son intérêt propre et ses objectifs³³, il y a lieu alors de s'interroger sur le pouvoir d'exclusion des nouvelles catégories de travailleurs (femmes, minorités ethniques) de certains marchés de travail.

³³ Engel (1998), p. 36.

APPENDICE

Notions préalables sur l'encadrement des PAÉ par la CDP

En résumé, l'encadrement juridique de l'embauche préférentielle de membres des groupes cible au sens des chartes (dans le cas présent, les femmes) fonctionne comme suit : la direction d'une entreprise volontaire doit se fixer des objectifs quantitatifs de représentation féminine dont le niveau est plafonné. Pour atteindre ces objectifs, l'employeur peut exercer des pratiques d'embauche ou de sélection préférentielle. Il ne peut cependant le faire en toute impunité que jusqu'à l'atteinte de ses objectifs quantitatifs, soit jusqu'à ce qu'il ait atteint dans son entreprise et dans un emploi donné le niveau statistique de représentation des femmes tel qu'approuvé par la CDP.

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

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

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

Lorsque ce seuil est établi, l'employeur peut pratiquer l'embauche ou la promotion

préférentielle des membres des groupes cible lorsqu'ils détiennent une compétence égale aux autres candidats, jusqu'à l'atteinte de ces objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

- Bernier, Linda, Lukasz Granosik et Jean-François Pedneault (1997) *Les droits de la personne et les relations de travail*, Cowansville, Éd. Yvon Blais
- Blumrosen, Alfred W. (1975) « Quotas, common sense and Law in Labour Relations : Three Dimensions of Equal Opportunity », dans Walter S. Tamopolsky (dir.), *Some Civil Liberties Issues of The Seventies*, Toronto, Osgoode Hall Law School, York University
- Chicha-Pontbriand, Marie-Thérèse (1989) *Discrimination systémique – Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*, Cowansville, Éd. Yvon Blais
- Comité consultatif sur les PAÉ pour les femmes dans le secteur privé (1990) *Rapport final du Comité consultatif sur les PAÉ pour les femmes dans le secteur privé*, Québec, ministère de la Condition féminine, gouvernement du Québec
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (1998) *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec. Bilan et perspectives. Maintenir les acquis, élargir le champ d'action*, Résumé, Montréal, gouvernement du Québec
- Commission des droits de la personne du Québec (1992) *Politique pour contrer le harcèlement racial en milieu de travail*, adoptée le 14 février par la résolution COM-367-7.2.1.
- Dusseault, Ginette (1983) *La discrimination sur le marché du travail. Le cas des employés de bureau à Montréal*, Thèse de doctorat en économie, Montréal, Univ. McGill
- Doeringer, Peter et Michael J. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, DC Heath
- Doeringer, Peter et Michael J. Piore (1995) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, DC Heath, 2^e édition
- Dulude, Louise (1995) *Seniority and Employment Equity for Women*, Kingston, Industrial relations centre (IRC) Press, Queens's University at Kingston
- Engel, Frema (1998) *Taming the beast. Getting violence out of the workplace*, Montréal, Ashwell Publ.
- Freedman, Marcia (1976) *Labor Markets : Segments and Shelters*, New York, Allenheld, Osmun & Co Publishers inc.
- FRONT (1997) *De solitaires à solidaires, cahiers 1 et 2*, Femmes regroupées en options non traditionnelles, octobre 1997
- Hirigoyen, Marie-France (1998) *Le harcèlement moral*, Paris, Syros
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books

- Kelley, M. R. (1982) « Discrimination in seniority systems: A case study », *Industrial and Labor Relations Review*, no 36, p. 40-55
- Lachance, André (1996) « Violence au travail. Le temps des solutions », *Prévention au travail*, vol. 9, no 5, p. 7-14
- Landrine, Hope et Elisabeth A. Klonoff (1997) *Discrimination Against Women: Prevalence, Consequences, Remedies*, Thousand Oaks, Sage
- Legault, Marie-Josée (1999) « Quelques enseignements issus des premiers programmes volontaires d'accès à l'égalité, 10 ans après », *Recherches féministes*, vol. 12, no 2, p. 109-138
- Lippel, Katherine et Diane L. Demers (1996) « L'invisibilité, facteur d'exclusion. Les femmes victimes de lésions professionnelles », *Revue canadienne de droit social*, vol. 11, no 2, p. 87-133
- Lortie-Lussier, Monique et Natalie Rinfret (2000) « The Proportion of Women Managers : Where is the Critical Mass? », *Journal of Applied Social Psychology*, accepté pour publication, à paraître
- Maruani, M. (1985) *Mais qui a peur du travail des femmes?*, Paris, Syros
- Office des professions du Québec (1999) *Rapport annuel 1998*, disponible sur le site www.opq.gouv.qc.ca
- Office des professions du Québec (1998) *Rapport annuel 1997*
- Rinfret, Natalie et Monique Lortie-Lussier (1996) Comparaison de l'impact de la force numérique des femmes cadres en milieu naturel et en milieu étudiant. Une question de validité écologique », *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 28, no 4, p. 262-270
- Swinton, Katherine (1985) « Restraints on government efforts to promote equality in employment : Labour relations and constitutional considerations », dans Abella, Rosalie Silberman, *Research studies of the Commission on Equality in Employment*, Ottawa, ministère des Approvisionnements