

Les femmes et la qualité totale

Simone Landry

Volume 6, numéro 1, printemps 1993

La surdité

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/301207ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/301207ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

 diteur(s)

Les Presses de l'Université du Québec   Monr al

ISSN

0843-4468 (imprimé)

1703-9312 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Landry, S. (1993). Les femmes et la qualité totale. *Nouvelles pratiques sociales*, 6(1), 173-183. <https://doi.org/10.7202/301207ar>

Résumé de l'article

La récession économique a donné aux nouvelles formes d'organisation du travail, dont l'approche de la qualité totale, l'allure de remèdes magiques susceptibles de permettre la survie d'entreprises au bord de la faillite. Les syndicats se doivent d'analyser ces nouvelles approches et de se positionner par rapport à elles. Mais il ne faut pas oublier qu'il s'agit là d'abord et avant tout de stratégies de gestion, c'est-à-dire de stratégies patronales. Par ailleurs, les principes qui sous-tendent l'approche de la qualité totale rejoignent par plusieurs aspects des valeurs généralement associées à la culture des femmes. Certaines de ces valeurs sont ici décrites et les femmes sont invitées à la prudence face à cette nouvelle approche qui pourrait fort bien surcharger encore davantage la super-femme d'aujourd'hui.



Les femmes et la qualité totale¹

Simone LANDRY
Département des communications
Université du Québec à Montréal

La récession économique a donné aux nouvelles formes d'organisation du travail, dont l'approche de la qualité totale, l'allure de remèdes magiques susceptibles de permettre la survie d'entreprises au bord de la faillite. Les syndicats se doivent d'analyser ces nouvelles approches et de se positionner par rapport à elles. Mais il ne faut pas oublier qu'il s'agit là d'abord et avant tout de stratégies de gestion, c'est-à-dire de stratégies patronales. Par ailleurs, les principes qui sous-tendent l'approche de la qualité totale rejoignent par plusieurs aspects des valeurs généralement associées à la culture des femmes. Certaines de ces valeurs sont ici décrites et les femmes sont invitées à la prudence face à cette nouvelle approche qui pourrait fort bien surcharger encore davantage la super-femme d'aujourd'hui.

1. Cet article reprend l'essentiel d'une communication présentée dans le cadre du Congrès de la Fédération des affaires sociales (CSN) en décembre 1992.

Les nouvelles formes d'organisation du travail font couler beaucoup d'encre en ces années de récession économique. Après le discours sur l'excellence qui a marqué la dernière décennie (Peters et Waterman, 1983) et qui continue d'alimenter de très nombreuses sessions de formation pour cadres, après les analyses critiques (Aubert et de Gaulejac, 1991) ou pamphlétaires (Landry, 1990b ; Pedneault, 1992) de ce concept d'excellence, les années 90 nous apportent le concept de qualité totale, qui à son tour fait fortune. Les programmes de qualité totale que l'on voit apparaître dans un grand nombre d'entreprises - souvent au bord de la faillite - sont en voie de gagner la fonction publique et plus particulièrement le réseau des affaires sociales. La Fédération des affaires sociales (FAS) de la CSN (FAS, 1992), après la centrale elle-même (CSN, 1991), a donc choisi de se pencher sur la question des nouvelles formes d'organisation, à l'occasion de son congrès de 1992.

Les pages qui suivent présentent une réflexion critique sur l'impact possible des programmes de qualité totale sur les femmes et, plus particulièrement, sur les femmes du réseau des affaires sociales.

LA QUALITÉ TOTALE : QUELQUES CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Qu'en est-il au juste de la qualité totale ? Écoutons Joseph Kélada (1992), auteur de la bible québécoise de la qualité totale et directeur du Centre d'études en qualité totale des HEC :

Le vent de qualité totale qui balaie le monde des affaires, tant dans le secteur privé que public, dans l'industrie comme dans les services est un phénomène jamais vu dans le monde de la gestion. [...]

La qualité totale est devenue une religion qui a ses grands-prêtres, ses gourous, ses fanatiques, ses fidèles, ses hérétiques, ses détracteurs et ses mécréants. Les uns prétendent qu'il n'y a aucun salut en dehors de cette religion, d'autres affirment que [ce] n'est qu'une mode qui disparaîtra bientôt (1992 : 3).

Dans le domaine des nouvelles approches à l'organisation du travail, qui fleurissent depuis quand même bon nombre d'années, la fortune que connaît le concept de qualité totale - après l'approche sociotechnique, les cercles de qualité, le défi de l'excellence - la fortune de ce prétendu nouveau concept, donc, est indissociablement liée aux crises économiques successives auxquelles nous faisons face depuis le début des années 80, la présente récession ayant des effets particulièrement désastreux dans le monde de l'entreprise privée et ce, dans tous les domaines. Ce climat extrêmement morose a certes contribué à conférer à l'approche de la qualité totale l'allure d'une sorte de panacée, de planche de salut incontournable pour les entreprises qui veulent survivre.

L'engouement envahit maintenant le secteur public, acculé lui aussi à de très importantes compressions budgétaires, en raison toujours de cette interminable crise qui n'en finit pas de tourmenter sur l'Amérique.

La qualité totale, c'est donc avant tout une stratégie de gestion, une stratégie patronale. Son but premier demeure la rentabilité de l'entreprise, que l'on envisage cette rentabilité sous l'angle des profits aux actionnaires pour l'entreprise privée, ou sous l'angle d'un meilleur rapport qualité-prix pour le secteur public. Il s'agit donc, essentiellement, de rationaliser l'ensemble des processus dans une perspective d'amélioration de la performance, cette amélioration étant mesurée à la fois par des mesures objectives – qualité du produit ou du service – et par des mesures subjectives – satisfaction du client –, toujours dans une perspective de meilleur rendement économique. Ce qui est également visé, et c'est peut-être la dimension la plus novatrice de l'approche, c'est l'implication réelle des travailleurs et travailleuses à tous les niveaux et plus particulièrement, de ceux et celles qui se trouvent au cœur même des opérations de l'entreprise ou de l'établissement. À condition qu'il s'agisse vraiment de l'une des *visées* de l'approche, et non seulement d'une façon de gagner l'appui des travailleurs et travailleuses, en particulier de ceux et celles qui sont syndiqués. Une véritable approche participative signifie en effet un changement profond d'attitudes de la part des dirigeants, à tous les niveaux des structures organisationnelles, se traduisant par un authentique respect de chacune des personnes qui œuvrent dans l'établissement, par une confiance profonde en la capacité de ces personnes de travailler dans le sens d'une meilleure organisation de leur travail et d'un meilleur service à la clientèle. Dans le secteur public, elle suppose une volonté politique réelle, prenant racine au Conseil des ministres, rien de moins.

Cela dit, je suis loin d'être certaine que ces conditions idéales soient aujourd'hui réunies. Et je suis en même temps convaincue que le choix syndical de la CSN de ***Prendre les devants dans l'organisation du travail*** (1991) est un choix nécessaire, voire inévitable. C'est en effet par le biais de la concertation ou du partenariat direction-syndicat que les structures participatives essentielles à la mise en place du processus menant à la qualité dite « totale », pourront voir le jour et jouer le rôle que l'on attend d'elles.

L'idéologie participative a traversé une multitude de projets au Québec depuis la Révolution tranquille. Je suis de ceux et de celles qui croient qu'elle est la seule voie possible non seulement pour l'humanisation du travail, mais aussi pour sa qualité. Il ne faut cependant pas croire que la gestion participative puisse tout régler et plus particulièrement qu'elle puisse faire disparaître des divers milieux de travail le conflit et les rapports de force. Si une convergence peut exister entre certains des objectifs que poursuivent les travailleuses et travailleurs d'une part et les dirigeants et dirigeantes d'autre

part, surtout lorsque la survie d'une entreprise ou d'un secteur d'intervention est en jeu, les intérêts des uns et des autres ne sont toutefois pas identiques : la convention collective sera toujours nécessaire pour protéger les droits des travailleurs et travailleuses, même si l'on peut penser qu'elle devra évoluer dans les mois et les années à venir pour tenir compte à la fois des conditions économiques qui prévalent et des nouvelles philosophies de gestion.

Ces considérations générales constituent en quelque sorte la trame de fond sur laquelle s'inscrit l'essentiel de mon propos, c'est-à-dire l'importante question des enjeux que représente pour les femmes l'introduction de nouveaux modes d'organisation du travail dans les établissements du réseau des affaires sociales, et, plus particulièrement, de l'approche de la qualité totale.

CULTURE ORGANISATIONNELLE ET CULTURE DES FEMMES

La place des femmes dans les organisations – et je prends ici le terme *organisation* dans son sens le plus large et le plus englobant – a fait l'objet de nombreuses études depuis leur entrée en masse sur le marché du travail et depuis la montée du mouvement féministe dans les sociétés occidentales. J'ai moi-même dirigé quelques recherches sur cette question, à la Société des alcools au début des années 80 (Boulangier et Landry, 1983 ; Fillion et Landry, 1983), à la CSN (Arousseau, 1990) et dans les organismes de coopération internationale plus récemment (Landry, Arousseau et Lagacé, 1991 ; Lagacé, 1991).

Je me suis tout particulièrement intéressée aux questions relatives à la culture organisationnelle, que je mets en parallèle avec la culture des femmes. Comme l'approche de la qualité totale vise entre autres choses à provoquer des changements dans la culture organisationnelle, il me paraît intéressant d'aborder la question qui nous réunit aujourd'hui sous cet angle.

La culture organisationnelle – ou culture d'entreprise – est l'une des notions clés qui font fortune depuis quelques années. Allaire et Firsirotu (1988) la décrivent comme l'une des deux composantes de l'organisation, la première étant le système sociostructurel. La seconde est :

[Un] système *culturel* qui réunit les aspects expressifs et affectifs de l'organisation en un système collectif de significations symboliques : les mythes, les idéologies, les valeurs. [...] Ce système culturel est influencé par la société qui l'entoure, par le passé de l'organisation et par les divers facteurs de contingence. Il évolue également sous l'action des acteurs dominants actuels et l'interaction dynamique entre ses éléments culturels et structureux (Allaire et Firsirotu, 1988 : 31).

Les mythes, les idéologies et les valeurs partagés par les membres de l'organisation constituent donc le fondement de ce que l'on appelle la culture organisationnelle. Cette culture n'est cependant pas figée dans le temps, elle peut évoluer sous la pression de l'environnement ou sous l'action de ses dirigeants et dirigeantes. L'une des visées explicites des nouvelles formes d'organisation du travail est donc de provoquer certains changements dans l'idéologie et les valeurs de l'organisation. J'y reviendrai.

Il existe dans toute société une culture dominante, qui est habituellement définie par la classe dirigeante de cette société et qui traverse ses diverses institutions. Ce sont les hommes, au sens masculin du terme, qui sont les définisseurs de la culture dominante dans la très vaste majorité des sociétés existant actuellement sur cette planète. Et ce sont aussi des hommes qui sont les définisseurs de la vaste majorité des cultures organisationnelles, ici comme ailleurs. La culture du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec et de la plupart de ses établissements est une culture intégrant les valeurs dominantes de notre société, qui sont essentiellement des valeurs associées au masculin. Il en va de même pour la culture des centrales syndicales, pour celles des organismes parapublics, des universités, etc. Ceci ne veut pas dire que ces cultures soient identiques, loin de là. Mais cela signifie que certaines des valeurs que l'on associe généralement au féminin et qui sont très importantes pour les femmes ne sont pas considérées comme étant des valeurs importantes par les définisseurs de la culture sociétale ou organisationnelle. Ces définisseurs sont la plupart du temps des hommes, avec une poignée de femmes dispersées çà et là, qui ont habituellement fort bien intégré les valeurs qui sous-tendent la culture organisationnelle : elles ne seraient pas là où elles sont si tel n'était pas le cas et si les revendications féministes n'avaient pas soutenu leur ascension.

Ces femmes cependant, comme toutes les femmes qui œuvrent dans les organisations, appartiennent à une autre culture – que d'aucuns définiraient sans doute comme une sous-culture par rapport à la culture dominante. La culture des femmes se fonde en effet sur une vision du monde proprement féminine, avec ses mythes, ses idéologies, ses valeurs. Dans toute société où l'on trouve une division sexuelle des rôles, inculquée à ses membres depuis la tendre enfance par le processus de socialisation, va se développer une culture des femmes comportant, à des degrés divers, les éléments suivants :

1. Des éléments de l'idéologie dominante et certaines des normes et valeurs que partagent la plupart des membres de cette société ; par exemple, la plupart des membres de notre société, hommes ou femmes, partagent certaines valeurs relatives à certains droits fondamentaux, tels que définis dans la charte des droits ; autre exemple : la plupart des membres de notre société, hommes ou femmes, croient

toujours que la sphère du travail domestique relève des femmes, leur conjoint pouvant les *aider* dans les tâches découlant de cette responsabilité, mais sans l'assumer eux-mêmes.

2. Des éléments issus de la valorisation du rôle spécifique qui leur a été assigné dans la société, par exemple la valorisation première des soins à apporter aux enfants, qu'elles vont souvent situer au-dessus des exigences de leur travail rémunéré ; cette valorisation va d'ailleurs se généraliser à d'autres fonctions et rôles ce qui explique le grand nombre de femmes que l'on retrouve dans les professions dont le but premier est d'aider les autres : infirmières, éducatrices, psychologues, physiothérapeutes, ergothérapeutes, travailleuses sociales, etc.
3. Des éléments issus des compétences qu'elles ont développées et de la valorisation de ces compétences, par exemple, au niveau de l'expression des émotions, de l'intérêt pour le maternage, du souci de créer un environnement agréable autour d'elles.
4. Des éléments issus de leur position de dominées dans la société, qui vont les amener – mais fort heureusement cela commence à changer – à considérer comme légitime le statut supérieur des hommes et illégitime pour une femme d'aspirer à un tel statut ; qui peut les amener aussi à avoir une faible estime de soi et à dévaloriser ou minimiser leur propre travail.
5. Des éléments issus de leur résistance à cette domination, qui s'accroît à mesure qu'elles en prennent conscience.

Pour bien marquer la différence entre les valeurs que l'on retrouve dans la plupart des cultures organisationnelles et certaines des valeurs associées à la culture des femmes, je propose deux citations. La première est de Jean-François Chanlat (1988), professeur à l'École des hautes études commerciales :

Le choc entre l'univers féminin, structuré autour de valeurs plus humanistes, et la réalité organisationnelle, empreinte de valeurs viriles comme la compétition, la force, le calcul, la recherche du pouvoir à tout prix (n'est) pas sans laisser de traces (Chanlat, 1988 : 85).

La seconde est d'une chercheuse américaine, Linda K. Brown (1979), selon laquelle on attend d'un gestionnaire efficace qu'il soit :

[...] compétitif, agressif, dominant, ferme, vigoureux et rationnel. Par rapport à une telle norme, les femmes sont perçues comme inadéquates. On les considère plutôt comme non compétitives, valorisant les habiletés interpersonnelles, centrées sur les personnes, émotives, intuitives, non ambitieuses et dépendantes (Brown, 1979 : 275)².

2. La traduction est de l'auteure.

J'ai tenté pour ma part d'identifier les convergences et les divergences entre la culture organisationnelle et la culture des femmes autour de quatre thèmes, soit le pouvoir et son exercice, la compétition et la collaboration, la réussite et l'échec, la sphère organisationnelle et la sphère domestique (Landry, 1990a)³.

Un premier ensemble de valeurs qui me paraissent différentes dans la culture organisationnelle et dans la culture des femmes a donc trait au *pouvoir* et à son exercice. Dans le système de valeurs intériorisé des hommes et des femmes, le pouvoir est une affaire d'hommes. Les hommes, dont le statut est d'emblée supérieur à celui des femmes, semblent généralement à l'aise dans les structures de pouvoir hiérarchiques, où les rapports de pouvoir sont clairement établis ; les femmes semblent être acculturées à des structures plus fluides, plus organiques, qui ne sont pas sans rappeler la structure familiale. De façon générale, les femmes n'interprètent pas spontanément la réalité en termes de pouvoir : elles ont plutôt tendance à voir les conflits et luttes de pouvoir comme des conflits de personnalité. Elles peuvent cependant, avec le temps, développer leur capacité de lecture et de compréhension des enjeux politiques.

À l'intérieur des organisations et entre les organisations, l'une des valeurs fondamentales, sans doute présente dans la majorité des cultures organisationnelles du monde occidental est celle de la *compétition*. Sans souscrire à la vision idyllique qui voudrait faire des femmes des êtres non compétitifs, uniquement centrés sur la collaboration, je crois que la recherche de l'harmonie et de la collaboration font partie des valeurs que l'on peut associer à la culture des femmes. Les femmes se sentent d'ailleurs très souvent mal à l'aise dans les périodes de haute compétition qui se vivent périodiquement au sein des organisations. Paradoxalement, les hommes de l'organisation, tout en étant éminemment compétitifs entre eux et face à l'environnement, sont capables de solidarité à l'intérieur de leurs réseaux informels. De nombreuses études font par ailleurs état de la solidarité entre femmes en milieu organisationnel, du soutien des plus anciennes à l'endroit des nouvelles et de leur acceptation du rôle de mentor à l'endroit de ces dernières.

Une autre des valeurs fondamentales de l'organisation, en liaison étroite avec la précédente, est celle de la *réussite*, je dirais même de la réussite à tout prix. C'est le résultat qui compte, l'atteinte de l'objectif. Dans la culture des femmes, la qualité du processus et la sauvegarde des relations avec les personnes sont au moins aussi importantes que la réussite. La réussite ne semble d'ailleurs pas avoir le même sens pour les hommes et pour les femmes.

3. Les paragraphes qui suivent reprennent en les modifiant légèrement quelques-uns des paragraphes de cet article.

De nombreuses études démontrent que là où les hommes envisagent leur cheminement de carrière comme une montée linéaire ininterrompue, leur permettant d'accéder à un meilleur statut et à une meilleure rémunération, les femmes accordent pour leur part plus d'importance au contenu de leur travail, à son caractère stimulant, à l'autonomie dans le travail, de même qu'aux facteurs associés à l'ambiance - climat agréable, bonne collaboration avec les autres, assez de temps libre pour leur vie personnelle et familiale. Par ailleurs, les femmes réagissent souvent très mal aux échecs vécus dans le contexte organisationnel : au lieu de les considérer comme des événements faisant partie d'un cheminement normal et d'un processus d'apprentissage par essais et erreurs, elles s'en attribuent la pleine responsabilité et les interprètent comme des indices de leur incompétence, de leur incapacité à assumer le poste qu'on leur a confié. Cette attitude n'est pas étonnante. Elle est congruente avec la perception de compétence moindre des femmes par rapport aux hommes, qui pousse les femmes au perfectionnisme et à la sur-performance. L'échec, quand autant d'efforts ont été fournis et quand les enjeux sont aussi importants, ne peut que donner lieu à des réactions excessives.

Un dernier élément a trait à l'*engagement* que requiert l'organisation de ses membres. Cet engagement commande une identification à l'organisation, une adhésion totale à son système de croyances et de valeurs. Il est aussi étroitement associé au sentiment d'appartenance que les membres éprouveront par rapport à l'organisation, à leur loyauté envers elle. C'est cet engagement qui amène les hommes de l'organisation à placer les valeurs organisationnelles au-dessus de tout – à tout le moins pendant le temps où ils font partie d'une organisation donnée. Il en va différemment pour les femmes. L'engagement premier des femmes, culturellement parlant, va à leur famille et tout particulièrement à leurs enfants. Celles qui choisissent d'avoir des enfants ne peuvent donc donner à l'organisation leur pleine allégeance : la sphère domestique a ses exigences. C'est peut-être ici, que se situe le clivage le plus profond entre la culture organisationnelle et la culture des femmes, le nœud gordien impossible à dénouer, à moins de faire le choix que font entre autres beaucoup de femmes cadres – ne pas avoir d'enfants, de famille, pour se consacrer entièrement (ou presque) à l'organisation. Celles qui font l'autre choix se verront toujours contraintes de partager leurs allégeances – et la culture organisationnelle ne permet pas ce partage.

LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION ET LA CULTURE DES FEMMES

On pourrait penser que les nouvelles formes d'organisation, dont l'approche de la qualité totale, qui visent à introduire dans la culture organisationnelle une plus grande centration sur les processus de travail, une gestion participative

fondée sur la formation de petites équipes semi-autonomes, un plus grand respect des personnes, une redéfinition des rapports d'autorité, auront pour effet d'aménager dans cette culture une place plus grande aux valeurs que l'on associe généralement au féminin. Reprenons nos quatre thèmes, c'est-à-dire le pouvoir, la collaboration, la réussite et l'engagement.

Au plan du *pouvoir*, le changement dans le rôle des cadres intermédiaires, appelés à devenir des facilitateurs et facilitatrices plutôt que des superviseurs ou superviseuses ne constitue-t-il pas une forme de remise de pouvoir entre les mains des travailleurs et travailleuses de la base, leur permettant d'organiser eux-mêmes et elles-mêmes leur travail, compte tenu des objectifs de rentabilité et autres contraintes ? Ne s'agit-il pas là de structures plus fluides comme celles que semblent préférer les femmes ?

Ne veut-on pas aussi mettre l'accent sur la *collaboration*, plutôt que sur la compétition, à l'intérieur des établissements, ce qui constitue un changement majeur par rapport à la plupart des cultures organisationnelles ?

Si l'atteinte des résultats, donc la *réussite*, reste aussi importante dans ces nouvelles approches, le processus par lequel ces résultats sont atteints semble également valorisé. Le contenu du travail, auquel les femmes accordent une grande importance, se trouve donc être lui aussi, revalorisé. Mais cette plus grande valorisation peut avoir des effets paradoxaux : les femmes ne voudront-elles pas, dans un tel contexte où l'on semble enfin reconnaître leur travail, donner encore davantage dans le perfectionnisme et la sur-performance ?

Pour ce qui est de l'*engagement*, les nouveaux modes d'organisation du travail visent de façon très nette à développer le sentiment d'appartenance des travailleurs et travailleuses à leur organisation ou à leur établissement. On veut donc en arriver à ce que travailleurs et travailleuses s'identifient davantage à leur organisation, à ce qu'ils adhèrent au système de croyances et de valeurs qui caractérisera la nouvelle culture organisationnelle, une fois la qualité totale bien implantée. Qu'en est-il alors de l'engagement des femmes envers la sphère familiale, qui a des exigences auxquelles les grands-prêtres de la qualité totale ne semblent pas s'être arrêtés ? Comme le soulignent bien les auteurs de *La passion de l'excellence*, Nancy Austin et Thomas J. Peters, cités par Hélène Pedneault (1992 : 94) :

On nous demande souvent s'il est possible de tout avoir : une vie personnelle enrichissante et une vie professionnelle faite d'enthousiasme. La réponse est non. Le prix de l'excellence dévore le temps, l'énergie, l'attention, la concentration. L'excellence coûte cher.

Les nouvelles formes d'organisation ont certes de quoi séduire les femmes, puisque tout en préconisant de meilleures performances, elles

semblent enfin intégrer à la culture organisationnelle traditionnelle plusieurs des éléments que l'on associe davantage à la culture des femmes. C'est précisément là qu'elles me semblent particulièrement pernicieuses. En accordant une plus grande importance au contenu du travail, en écoutant celles qui savent comment le travail peut devenir plus efficace, en leur donnant un plus grand contrôle sur ce travail, en les responsabilisant davantage par rapport aux résultats de ce travail, on contribue certes à rendre le travail plus intéressant, plus motivant. Ce qui est fort bien. Mais n'incite-t-on pas dès lors les femmes à devenir non plus seulement des super-femmes, mais des femmes que j'appellerais *super-totales*, puisque les superlatifs ne font plus peur à personne. Des femmes qui sentiront sur leurs épaules des pressions plus grandes encore, sans que les nouveaux modes d'organisation du travail n'aient apporté le moindre changement à la charge sociale qu'elles sont souvent seules à porter, celle de l'organisation familiale dans ses facettes multiples.

De plus, en responsabilisant davantage les femmes au plan du travail, ne va-t-on pas en même temps contribuer à augmenter leur culpabilité, qui semble malheureusement faire partie, elle aussi, de leur personnalité collective. La culpabilité n'est-elle pas l'un des moteurs qui fait fonctionner la super-femme ?

CONCLUSION

Je suis globalement assez sceptique face aux nouveaux modes d'organisation du travail en général et à la qualité totale en particulier. J'y vois personnellement une mode, n'en déplaise à M. Kélada, et non une transformation profonde des valeurs et attitudes qui prévalent dans le monde du travail. C'est pourquoi j'estime essentiel que les travailleurs et les travailleuses, par le biais de leur syndicats, soient directement impliqués dans toutes les étapes des processus visant la mise en place de ces nouvelles façons de faire. Je pense aussi que les comités de condition féminine devront participer très activement à l'identification des besoins spécifiques des femmes dans le processus d'implantation de ces programmes, tant au plan de leurs revendications traditionnelles – équité salariale, garderies, horaires de travail, congés parentaux et congés personnels – qu'à l'égard de leurs besoins particuliers de formation. On sait, en effet, que l'implantation de ces programmes exige de la formation pour l'ensemble des travailleurs et travailleuses. Je crois que les enjeux spécifiques auxquels les femmes doivent ici faire face méritent aussi des formations spécifiques qui leur permettent d'éviter les écueils de la sur-performance et de la culpabilité.

Bibliographie

- ALLAIRE, Yvan et Mihaela E. FIRSIROTU (1988). « Les théories de la culture organisationnelle », dans ABRAVANEL, Harry *et al.* (sous la direction de). *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- AUBERT, Nicole et Vincent DE GAULEJAC (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- AUROUSSEAU, Chantal (1990). *Recherche sur la place des femmes à la C.S.N. : les femmes au pouvoir ; rapport présenté au comité « La place des femmes »*, sous la direction de Simone LANDRY, Montréal, Services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, 92 p.
- BOULANGER, Diane et Simone LANDRY (1983). *Rapport sur la situation des femmes à la Société des alcools du Québec*, Sainte-Thérèse, M. Bélanger et associés, 66 p.
- BROWN, Linda K. (1979). « Women and Business Management », *Signs*, vol. 5, n° 2.
- CHANLAT, Jean-François (1988). « Femmes cadres et santé », dans HAREL-GIASSON, Francine et Jeannine ROBICHAUD (sous la direction de). *Actes du colloque « Tout savoir sur les femmes cadres d'ici »*, Montréal, Presses des HEC.
- CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (CSN) (1991). *Prendre les devants dans l'organisation du travail*. Recherche et rédaction : Michel DORÉ et Guy FERLAND, Montréal, CSN, 1991.
- FÉDÉRATION DES AFFAIRES SOCIALES (FAS) (1992). *Les modèles d'organisation du travail à la Fédération des affaires sociales (CSN) : analyse et démarche syndicale*, Montréal, Fédération des affaires sociales (CSN), texte polycopié.
- FILION, Lise et Simone LANDRY (1983). *La situation des femmes à la Société des alcools du Québec : rapport sur les entrevues de groupe*, Sainte-Thérèse, M. Bélanger et associés, 60 p.
- KÉLADA, Joseph (1992). « La qualité totale : mythe ou réalité », *Qualité totale*, vol. 13, n° 3, 3.
- LANDRY, Simone (1990a). « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », dans TESSIER, Roger et Yvan TELLIER (sous la direction de). *Changement planifié et développement des organisations*, tome 2 : *Priorités actuelles et futures*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- LANDRY, Simone (1990b). « Éloge de la médiocrité », *Santé mentale au Québec*, vol. 15, n° 1, 253-255.
- LANDRY, Simone, AUROUSSEAU, Chantal et Hélène LAGACÉ (1991). *La place des femmes dans les organismes de coopération internationale du Québec ; analyse de résultats du questionnaire distribué aux salariés-es à l'automne 1990*, Montréal, Association québécoise des organismes de coopération internationale, Département des communications et Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, 58 p.
- PEDNEAULT, Hélène (1992). *Pour en finir avec l'excellence*, Montréal, Boréal, 1992.
- PETERS, Thomas, J. et R. H. WATERMAN (1983). *Le prix de l'excellence*, Paris, Interéditions.