



COLLECTION  
PRATIQUES ET POLITIQUES  
SOCIALES ET ÉCONOMIQUES

ANNE RENÉE GRAVEL  
GUY BELLEMARE  
LOUISE BRIAND

# Les centres de la petite enfance

UN MODE DE GESTION FÉMINISTE  
EN TRANSFORMATION



Presses  
de l'Université  
du Québec



# **Les centres de la petite enfance**

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450  
Québec (Québec) G1V 2M2  
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096  
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

**CANADA et autres pays**

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

**FRANCE**

AFPU-DIFFUSION  
SODIS

**BELGIQUE**

PATRIMOINE SPRL  
168, rue du Noyer  
1030 Bruxelles  
Belgique

**SUISSE**

SERVIDIS SA  
5, rue des Chaudronniers,  
CH-1211 Genève 3  
Suisse



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

**ANNE RENÉE GRAVEL  
GUY BELLEMARE  
LOUISE BRIAND**

# **Les centres de la petite enfance**

**UN MODE DE GESTION FÉMINISTE  
EN TRANSFORMATION**

**UNE ANALYSE DES MODES DE PRISE DE DÉCISION  
ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL**

2007



**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450  
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
et Bibliothèque et Archives Canada*

Gravel, Anne Renée, 1971-

Les centres de la petite enfance : un mode de gestion féministe en transformation  
(Collection Pratiques et politiques sociales et économiques)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-1484-3

1. Garderies – Québec (Province) – Administration. 2. Féminisme – Québec (Province).  
3. Organisation du travail – Québec (Province). 4. Femmes – Travail – Québec (Province).

I. Bellemare, Guy, 1956- . II. Briand, Louise, 1959- . III. Titre. III. Collection.

HQ778.7.C32Q8 2007 362.71'209714 C2007-940450-2

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Programme d'aide au développement  
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible  
grâce à l'aide financière de la Société de développement  
des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INTERSCRIPT

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2007 9 8 7 6 5 4 3 2 1

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

© 2007 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2007

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada  
Imprimé au Canada

---

# REMERCIEMENTS

La réalisation de la recherche dont les résultats sont présentés dans cet ouvrage a bénéficié de l'aide financière du ministère de la Famille et de l'Enfance, de l'ARUC-Économie sociale (CRSH) et du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Nous les en remercions. De plus, parce que la réalisation d'une recherche exige la collaboration de plusieurs personnes et organisations, nous désirons remercier les représentants de Concertation inter-régionale des centres de la petite enfance du Québec qui se sont inscrits comme partenaires de recherche. Nous remercions également la direction, le personnel et les parents des neuf centres de la petite enfance qui ont généreusement accepté de participer à cette étude, les porte-parole du ministère de la Famille et de l'Enfance ainsi que les mandataires des syndicats nationaux qui nous ont accordé des entrevues.



---

# INTRODUCTION

Depuis les années 1960, le Québec a vécu de grands changements dans les mentalités. La plus grande transformation a sans doute été l'entrée massive des femmes sur le marché du travail. Les femmes forment 61,8% de la population active au Canada et 59,9% de celle du Québec (Institut de la statistique du Québec – ISQ, 2005). Le taux d'activité de la population féminine âgée entre 25 et 44 ans pour le Québec a pratiquement doublé entre 1976 et 2005, passant de 48,4% à 82,7% (ISQ, 2005).

Cette entrée massive sur le marché du travail n'aurait pu être possible sans les services de garde. En effet, les services de garde d'enfants permettent aux mères de famille d'intégrer la population active (Chantier de l'économie sociale, 2003a; Doherty *et al.*, 2000a et b; Lalonde-Gratton, 2002). De surcroît, ces services constituent une importante source d'emploi pour les femmes.

Depuis l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, les garderies n'ont cessé de prendre de l'expansion. Au Québec, elles forment aujourd'hui de véritables institutions connues sous le nom de «centres de la petite enfance» (CPE). Avec l'application de la politique des services de garde en 1997, le gouvernement encourage une certaine formalisation par des interventions accrues dans les différentes sphères à l'intérieur des CPE. Selon la perspective féministe radicale, nous pouvons supposer que le contexte organisationnel et la façon de

gérer l'organisation du travail pourraient être affectés par l'intervention de l'État et par la bureaucratisation qui caractérise le fonctionnement des entreprises étatiques. Le processus de formalisation et de bureaucratisation pourrait avoir une incidence sur le travail des femmes puisqu'elles sont habituées à fonctionner dans un autre mode d'organisation qui tient plus compte de leur genre (Ferguson, 1984; Marx-Ferree et Yancy-Martin, 1995).

Cette recherche s'intéresse au travail féminin, plus particulièrement aux modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein d'un environnement féminin tel le centre de la petite enfance. À l'heure actuelle, plusieurs organisations, fortement influencées par la présence des femmes, comme les entreprises d'économie sociale, dont les garderies, font face à l'ingérence progressive de l'État. Or ces entreprises d'économie sociale sont issues d'une mobilisation sociale à partir des besoins et des aspirations des populations à une identité propre et à partir d'un projet de société démocratique et équitable. Ce sont entre autres des entreprises dont la propriété est collective et qui se caractérisent par un fonctionnement démocratique (Favreau et Fréchette, 2002, p. 12). Il est intéressant d'analyser le contexte organisationnel de l'une de ces organisations touchées par cette transformation afin de voir comment elle évolue et de cerner les effets de cette intervention sur le travail des femmes.

## 1. OBJECTIF DE RECHERCHE

Comme nous l'avons mentionné, on assiste à l'heure actuelle à l'institutionnalisation des garderies au Québec. Il existe d'ailleurs un réel débat autour du processus d'institutionnalisation observé dans l'ensemble des entreprises émanant de l'économie sociale (Beaudoin, 1999; D'Amours, 2002; Jetté *et al.*, 2000). La définition de l'institutionnalisation n'étant pas encore précisée dans ces débats au moment où nous écrivons ces lignes, nous préférons nous référer à la définition de Lévesque et Vaillancourt (1998, p. 2). Pour eux, l'institutionnalisation signifie «un processus de codification des règles et de répartition du pouvoir entre les membres qui impliquent l'adhésion de tous les membres de l'association volontaire. L'institutionnalisation se fait alors à partir des préoccupations partagées par ses membres. Elle permet le développement et la diffusion du projet porté par l'association. Dans le cas des services de proximité, cette institutionnalisation pour ce qui est de l'ensemble de la société passe souvent par une reconnaissance par l'État. Cette reconnaissance peut prendre diverses

formes». Cette définition de l'institutionnalisation suppose nécessairement l'existence d'un processus de formalisation, tel qu'il est défini par la recherche féministe à laquelle nous nous référons pour la présente recherche.

Pour plusieurs chercheuses féministes (Baudoux, 1991 ; Ferguson, 1984 ; Iannelo, 1992), la formalisation conduit à la bureaucratisation. Pour ces chercheuses, la formalisation oblige les organisations à adopter des structures plus formelles, tout en faisant apparaître un ensemble de règles et de procédures modifiant les façons de procéder. Aussi, utilisée abondamment, la formalisation peut conduire progressivement à la bureaucratisation. On voit alors apparaître une certaine structure hiérarchique, des modifications dans la façon d'exercer le pouvoir, une légère division du travail ainsi qu'une spécialisation ou professionnalisation. Sur ce plan, l'organisation ne peut être encore considérée comme une bureaucratie (Guberman *et al.*, 1997). Ce n'est que lorsque les règles et les procédures s'accroissent rapidement et dictent entièrement le fonctionnement de l'organisation que l'on parle davantage de bureaucratie.

Ferguson (1984) soutient que la formalisation et la bureaucratisation correspondent davantage à un environnement de travail masculin, puisque son fonctionnement correspond bien au genre masculin. Étant donné que les garderies et la plupart des entreprises d'économie sociale tentent de se formaliser pour éventuellement se bureaucratiser et que la main-d'œuvre au sein de ces organismes est majoritairement féminine, il est intéressant de se demander dans un premier temps *ce qui caractérise les modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein des centres de la petite enfance*.

En présentant les modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein des centres de la petite enfance, nous serons en mesure de vérifier les effets de la formalisation et d'analyser les pratiques auxquelles elle donne lieu dans les centres de la petite enfance.

Sur le plan pratique, cette recherche poursuit un objectif de diffusion afin que les acteurs concernés puissent bien comprendre les enjeux entourant la gestion et l'organisation du travail au sein d'une entreprise de l'économie sociale. Elle permettra de bien saisir le comportement des preneurs de décision et de mieux connaître l'environnement de travail des CPE. À notre avis, la perspective féministe offre la possibilité de mieux comprendre notre objet de recherche, soit les modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein des CPE,

tout en fournissant un apport à l'étude des organisations ou des relations industrielles. Précisons que la plupart des écrits sur l'organisation du travail dans les environnements de travail féminin proviennent de la littérature féministe (Calas et Smirchich, 1996; Hearn *et al.*, 1989; Hurley, 1999).

## 2. PERTINENCE THÉORIQUE ET PRATIQUE DE LA RECHERCHE

Malgré l'importance des centres de la petite enfance, il n'y a pas, au Québec, de recherches qui traitent particulièrement des modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein des garderies ou des centres de la petite enfance. Les chercheurs tendent davantage à vérifier la qualité des services de garde et les compétences requises pour l'exercice de la profession d'intervenante en service de garde (Bellemare, Gravel et Briand, 2002; Doherty *et al.*, 2000a et b, Ministère de la Famille et de l'Enfance – MFE, juin 2002; Japel, Tremblay et Côté 2005). On peut aussi retrouver quelques études sur la santé et la sécurité des travailleurs en milieu de garde (Dion, 1989) et la syndicalisation des garderies (Aubry, 2001; Leclerc, 1986).

Cette recherche est importante sur le plan théorique, car l'analyse du travail des femmes au sein même des organisations québécoises reste encore un phénomène récent qu'il importe d'étudier davantage (Descarries et Roy, 1990; Hall-Taylor, 1997). De nombreuses féministes affirment que la formalisation et la bureaucratisation entraînent un changement dans les organisations à environnement majoritairement féminin (Andler et Sullivan, 1980; Ferguson, 1984; Martin, 1993; Morgan, 1981; Reinelt, 1994; Sirianni et Fischer, 1994; Staggenborg, 1988). Cependant, il existe peu de recherches portant sur le passage d'un fonctionnement organisationnel au départ féminin à un fonctionnement plus associé à un univers masculin. Habituellement, ces chercheuses ne font que suggérer des organisations alternatives auxquelles les femmes peuvent mieux s'identifier. Brandser (1996) et Calas et Smirchich (1996) leur reprocheront d'ailleurs de ne pas s'intéresser suffisamment aux phénomènes vécus par les femmes dans les organisations.

Rappelons que les CPE connaissent des changements qui pourraient affecter leur contexte organisationnel. Ainsi, l'environnement de travail et la façon de gérer l'organisation du travail risquent d'être modifiés par l'intervention de l'État. Il est donc important de bien comprendre le contexte actuel. Ajoutons que l'analyse de cet environnement de travail peut s'avérer utile pour des recherches subséquentes sur ce sujet.

Sur le plan des relations industrielles, les CPE commencent à peine à susciter l'intérêt des chercheurs (Bellemare, Briand et Pitre-Robin, 2002). Pourtant, les centres de la petite enfance constituent un terrain de recherche extrêmement riche, car, depuis l'instauration de la politique des services de garde en 1997, les CPE sont en expansion. Ils assument de plus en plus de responsabilités et embauchent un plus grand nombre de personnes<sup>1</sup>. Ajoutons que la gestion des garderies connaît des changements puisque le gouvernement a établi des règles strictes en ce qui concerne la gestion de leur main-d'œuvre. Mentionnons, en terminant, que plusieurs de ces centres sont syndiqués<sup>2</sup> ou aspirent à le devenir. Pour toutes ces raisons, les CPE constituent un terrain d'étude fort intéressant pour les spécialistes en relations industrielles.

### 3. ORGANISATION DU LIVRE

Ce livre se divise en deux parties. La première partie comprend les chapitres 1 à 3. Le premier chapitre du livre est consacré au cadre théorique. Nous y décrivons l'approche féministe ainsi que les principaux courants de la pensée féministe qui ont influencé les sciences de l'organisation. Pour ce travail, seul le courant radical est retenu ; nous expliquons les raisons de ce choix dans la dernière partie de ce chapitre. Le deuxième chapitre présente le concept directeur que nous privilégions. Ce concept émerge du courant de pensée féministe retenu préalablement. Nous exposons le concept de l'organisation féministe en faisant une brève recension des écrits afin que le lecteur puisse comprendre nos choix théoriques et avoir une idée globale du concept choisi. Le troisième chapitre s'attarde à la conceptualisation de la recherche. Nous rappelons alors la problématique, les objectifs de l'étude et la question de recherche. Il aborde également le cadre conceptuel et les hypothèses qui en résultent. Le quatrième chapitre s'intéresse au volet méthodologique de la recherche. Nous abordons, entre autres, la stratégie de recherche et les considérations éthiques.

---

1. En règle générale, des éducatrices, puisqu'elles forment la plus grande partie de leur main-d'œuvre.

2. En réalité, près de 30% du personnel des CPE est régi par une convention collective (Centrale des syndicats du Québec – CSQ, 2002; Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille – MESSF, 2004).

La deuxième partie du livre, qui traite des résultats, est constituée des chapitres 4 et 5. Le quatrième chapitre s'intéresse à l'hypothèse guide et le cinquième, aux sous-hypothèses. Nous exposons les résultats au chapitre 4 en utilisant une approche sociohistorique. Le chapitre 5 comprend deux sections. Dans la première, nous présentons les résultats en lien avec les processus de prise de décision, et dans la seconde, ceux en lien avec les autres valeurs et les pratiques organisationnelles influençant l'organisation du travail. Chacune de ces sections se termine par une analyse visant à comparer les résultats obtenus avec ceux des autres recherches féministes. Finalement, nous terminons par une conclusion que nous avons choisi de découper en trois parties. Nous présentons d'abord un résumé des résultats pour ensuite en souligner la pertinence ; enfin, nous en discutons tout en indiquant certaines pistes de recherche.

PARTIE I

---

**L'ANALYSE  
D'UNE ORGANISATION  
MISE EN PLACE POUR  
ET PAR LES FEMMES**



## CHAPITRE I

# REVUE GÉNÉRALE DES ÉCRITS SCIENTIFIQUES

## Cadre théorique

L'objectif de ce chapitre est d'exposer le cadre théorique de cette recherche, pour laquelle nous avons choisi la perspective féministe, car elle est plus adaptée au type d'analyse que nous désirons effectuer. Tout d'abord, il est important de comprendre ce qu'est la recherche féministe et, par ailleurs, dans quelle sphère de recherche féministe se situe notre recherche. Dans un second temps, nous présentons un tableau résumant l'évolution des courants de la pensée féministe qui ont influencé la recherche en sciences de l'organisation. Nous faisons une analyse plus approfondie du courant théorique retenu et soulignons son apport pour ces sciences. Pour ce travail, nous avons choisi le courant radical. En fait, les féministes ont relevé plusieurs problèmes dans les théories et les pratiques organisationnelles qui n'avaient jamais été pris en compte par les chercheurs des sciences de l'organisation. Finalement, la dernière partie vise à se questionner sur le féminisme et l'organisation du travail comme telle. À cette étape, nous abordons le concept choisi pour l'étude, soit l'organisation féministe.

## 1. LA PERSPECTIVE FÉMINISTE

Le sujet des femmes au sein des organisations est, la plupart du temps, abordé par des chercheuses féministes. En effet, pour les auteurs spécialisés en sciences de l'organisation ou en relations industrielles, le genre masculin demeure la référence (Collinson et Hearn, 1996 ; Ferguson, 1984 ; Forrest, 1993 ; Hofstede, 1993 ; Messing, 1998 ; Wajcman, 2000). Il y a donc peu de recherches abordant le comportement ou la situation des femmes dans les organisations. En raison du manque flagrant de recherches sur les femmes en relations industrielles et en sciences des organisations, il est nécessaire de faire appel à la recherche féministe afin de procéder à une revue des écrits sur le sujet.

### 1.1. Une définition de la recherche féministe

Tout d'abord, qu'est-ce que la recherche féministe? Pour répondre à cette question, nous nous sommes référées à l'ouvrage *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche* de Manon Tremblay et Michèle Ollivier (2000). Pour ces auteures, la recherche féministe présente trois grandes caractéristiques.

La première caractéristique est la double dimension de la recherche féministe puisqu'elle repose, d'une part, sur un projet socio-politique de transformation des rapports sociaux et, d'autre part, sur un projet scientifique visant à accroître les connaissances (Dagenais et Drolet, 1993 ; Tremblay et Ollivier, 2000). Du point de vue des transformations sociopoliticoéconomiques, la recherche féministe s'inspire de l'action du mouvement des femmes, qu'elle alimente à son tour par ses résultats, qui améliorent la compréhension de phénomènes suscitant l'intérêt et l'action de ce mouvement (l'avortement, l'équité salariale, etc.). Du point de vue scientifique, elle produit des connaissances en intégrant des fondements des sciences humaines, sociales et naturelles. Le rapport entre recherche féministe et tradition scientifique se traduit ici par un engagement critique entraînant une remise en question des savoirs établis et du processus même d'acquisition des connaissances.

La deuxième caractéristique de la recherche féministe est qu'elle s'intéresse avant tout aux rapports sociaux de sexe. Ceux-ci sont reconnus comme des facteurs de division et de hiérarchisation dans l'ensemble de la vie sociale. C'est ainsi, à partir de la prise en compte de la dimension sexuée des rapports sociaux, que s'est articulée la critique des savoirs établis et des cadres théoriques qui naturalisent

l'infériorité des femmes. Les féministes remettent en cause les prétentions universalistes et objectivistes de la science moderne et promeuvent de nouvelles visions de la société.

La troisième caractéristique de la recherche féministe, toujours selon Tremblay et Ollivier (2000), est sa pluralité. En effet, elle est constituée d'une multitude d'objets, de problématiques, d'approches théoriques, de postures épistémologiques et d'outils méthodologiques, qui permettent d'offrir une diversité de lectures, parfois contradictoires et souvent complémentaires, de la nature et des causes de la subordination des femmes dans l'histoire. Elle est aussi multidisciplinaire et transdisciplinaire (Descarries et Corbeil, 1994), étant donné que la question des rapports sociaux de sexe traverse les champs disciplinaires traditionnels et qu'une même problématique peut être analysée à la lumière des outils conceptuels et méthodologiques de disciplines différentes.

Le féminisme s'inspire du pluralisme par une reconnaissance de la diversité et des conflits; il s'interroge aussi sur la notion du pouvoir entre des groupes d'intérêts ou d'individus. Nous pouvons même affirmer que dans plusieurs approches féministes il y a une recherche d'un équilibre de force entre les genres. Cependant, l'apparent consensus du début concernant le «genre» a été brisé, entraînant une fragmentation des points de vue pour théoriser les rapports sociaux de genre. Ainsi, les fondements mêmes du projet féministe ont été remis en question par les poststructuralistes et postféministes (Calas et Smirchich, 1996).

Ajoutons que le travail des chercheuses féministes a considérablement enrichi les sciences de l'organisation. Nous pouvons même avancer que plusieurs changements dans les pratiques et les discours organisationnels n'auraient pu se réaliser sans l'intervention du féminisme. Ainsi, les gains d'équité en emploi dépendent directement des courants de pensée découlant de la lutte des femmes. Pour ces raisons, il était nécessaire d'étudier ces différents courants de pensée. Cependant, il importe d'analyser l'ensemble des théories, car une théorie reste partielle et partielle. Par conséquent, pour avoir une idée globale concernant la situation ou les comportements des femmes au sein d'une organisation, il convient de tracer l'évolution de la pensée féministe et de ses points de vue sur l'organisation.

## 1.2. Les principaux courants féministes ayant influencé les sciences de l'organisation

La recherche féministe est influencée par les nombreux courants de la pensée féministe. À l'instar des relations industrielles, il n'existe pas de théorie générale du féminisme. Il s'agit plutôt de différents courants théoriques qui cherchent à leur manière à comprendre pourquoi et comment les femmes occupent une position subordonnée dans la société (Toupin, 1997). Le féminisme stipule que les hommes et les femmes devraient être égaux politiquement, économiquement et socialement. Cette idée est d'ailleurs au cœur de chacune des théories issues du féminisme. Les féministes cherchent dans un premier temps à comprendre les causes de cette subordination et s'engagent par la suite dans des actions pour transformer les rapports entre les sexes (Toupin, 1997). Toutefois, la compréhension de la subordination des femmes et les stratégies de changement diffèrent selon l'approche utilisée.

Les féministes ont tenté de comprendre ce phénomène de subordination au sein des organisations. Elles ont ainsi relevé divers problèmes et apporté leurs solutions. Le tableau 1.1 réunit les grands courants de la pensée féministe offrant une contribution en sciences de l'organisation. Le tableau se divise en quatre parties. Tout d'abord, ces courants sont présentés en fonction de leurs bases philosophiques. Ensuite, pour chaque courant, nous indiquons les problèmes relevés dans les organisations en ce qui concerne la situation des femmes. Finalement, nous exposons les apports et les faiblesses de chacun de ces courants eu égard aux études organisationnelles.

### 1.2.1. Le féminisme radical

De l'ensemble de ces courants théoriques, nous retenons le courant radical, car il est plus adapté pour répondre à notre question de recherche visant à comprendre les modes de prise de décision et d'organisation du travail de l'environnement organisationnel féminin qu'est le centre de la petite enfance. Dans les lignes qui suivent, nous présentons plus concrètement le féminisme radical et les raisons pour lesquelles nous privilégions cette théorie.

TABLEAU 1.1  
Grands courants de la pensée féministe offrant une contribution en sciences de l'organisation

Le courant libéral égalitaire	Le courant de tradition marxiste et socialiste	Le courant radical	Les transformations du courant radical : l'intégration de la psychanalyse	Le féminisme postmoderne et poststructuraliste
<p><i>Bases philosophiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'inspire de la philosophie libérale et capitaliste.</li> <li>➤ Réclame l'égalité entre les sexes dans la société.</li> <li>➤ Croit en la société capitaliste perfectible. Il croit en sa capacité de réforme. Le problème est qu'il est simplement mal adapté aux femmes et entraîne la discrimination.</li> <li>➤ Vise à instituer un lobbyisme pour faire changer les lois.</li> <li>➤ Fournit une éducation égalitaire et socialise les femmes autrement.</li> </ul>	<p><i>Bases philosophiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'oppression des femmes est due au capitalisme, au système économique.</li> <li>➤ L'apparition de la sphère privée a entraîné la division sexuée du travail.</li> <li>➤ Sous l'influence du socialisme, la position évolue vers l'identification de deux systèmes d'oppression des femmes, soit le patriarcat et le capitalisme.</li> <li>➤ Les deux courants aspirent à la transformation complète de la société, permettant la disparition de la division sexuelle au sein du marché du travail et de la famille.</li> </ul>	<p><i>Bases philosophiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Remonte, dans l'explication de la subordination des femmes, à la racine du système, soit le système social des sexes nommé patriarcat.</li> <li>➤ Démontre l'existence de deux cultures : la culture masculine dominante et la culture féminine dominée.</li> <li>➤ Renverse le patriarcat par la réappropriation par les femmes du contrôle de leur propre corps.</li> <li>➤ Développe une culture féminine et des espaces féminins.</li> </ul>	<p><i>Bases philosophiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il vise à approfondir la notion de la différence féminine.</li> <li>➤ Certaines féministes psychanalytiques adhéreront aux interprétations biologiques de Freud, mais la majorité préféreront considérer le contexte social du développement des femmes, soit la famille patriarcale, comme principale source menant à la distinction entre les hommes et les femmes sur le plan psychologique.</li> <li>➤ On réclame des changements dans les relations de genre. Les changements dans les pratiques d'éducation des enfants peuvent</li> </ul>	<p><i>Bases philosophiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'inspire de la psychanalyse pour expliquer la production et la reproduction de l'identité de genre du sujet de la recherche et produit une analyse du genre qui remplace la personne, dans sa complexité, au centre des préoccupations. On argumente que les femmes ne sont pas une catégorie homogène puisque divisées en classes, ethnie, nationalités, identité de genre, état conjugal, âge et psychologie individuelle. Chaque femme a de multiples identités, qui coexistent pacifiquement ou, au contraire, entrent en conflit.</li> </ul>

TABLEAU 1.1 (suite)  
Grands courants de la pensée féministe offrant une contribution en sciences de l'organisation

Le courant libéral égalitaire	Le courant de tradition marxiste et socialiste	Le courant radical	Les transformations du courant radical : l'intégration de la psychanalyse	Le féminisme postmoderne et poststructuraliste
	<p>➤ Réintégration des femmes dans la production sociale au sein du marché du travail salarié</p>		<p>contribuer à réduire les inégalités sociales entre les sexes.</p>	<p>➤ Critique la perspective féministe en lui reprochant d'être trop normative et de ne pas tenir compte des différences qui existent entre les femmes et des choix individuels.</p> <p>➤ Invite les hommes et les femmes à réfléchir sur leurs identités sexuelles et à les déconstruire, les repenser pour les transformer.</p> <p>➤ Prend conscience de l'aspect parfois arbitraire des identités de genre (le genre serait une construction sociale).</p>

TABLEAU 1.1 (*suite*)  
Grands courants de la pensée féministe offrant une contribution en sciences de l'organisation

Le courant libéral égalitaire	Le courant de tradition marxiste et socialiste	Le courant radical	Les transformations du courant radical : l'intégration de la psychanalyse	Le féminisme postmoderne et poststructuraliste
<p><i>Les problèmes relevés dans l'organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les organisations sont inéquitables à l'endroit des femmes, en particulier sur le plan économique.</li> </ul>	<p><i>Les problèmes relevés dans l'organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fait remarquer l'existence d'une structure des genres, où les femmes et les hommes sont appelés à exercer des emplois différents, à divers niveaux au sein des organisations (ségrégation dans les pratiques organisationnelles).</li> <li>➤ Valorise des dimensions masculines au détriment des dimensions féminines au sein des organisations.</li> </ul>	<p><i>Les problèmes relevés dans l'organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Remarque que la femme qui accède à un poste de pouvoir change la place des femmes dans la structure organisationnelle, mais laisse cette dernière intacte.</li> <li>➤ Suggère qu'il y a des lacunes dans les façons de faire traditionnelles au sein de l'organisation. Ces façons de faire entraînent la non-satisfaction au travail.</li> </ul>	<p><i>Les problèmes relevés dans l'organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le succès des femmes managers est argumenté par une relation atypique de ces femmes avec leur père.</li> <li>➤ En général, les femmes ne se retrouvent pas et ne réussissent pas dans la culture organisationnelle parce que les règles reflètent l'expérience du développement des hommes.</li> </ul>	<p><i>Les problèmes relevés dans l'organisation</i></p>

TABLEAU 1.1 (*suite*)  
Grands courants de la pensée féministe offrant une contribution en sciences de l'organisation

Le courant libéral égalitaire	Le courant de tradition marxiste et socialiste	Le courant radical	Les transformations du courant radical : l'intégration de la psychanalyse	Le féminisme postmoderne et poststructuraliste
<p><i>La contribution de ce courant pour les études organisationnelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fournit les preuves statistiques des inégalités à l'endroit des femmes au sein des organisations.</li> <li>➤ Prône l'égalité au sein des organisations.</li> <li>➤ Encourage les femmes à accéder à des postes de gestionnaires.</li> </ul>	<p><i>La contribution de ce courant pour les études organisationnelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fournit des cadres théoriques pour l'analyse organisationnelle intégrant l'idée du patriarcat et du fonctionnement capitaliste.</li> <li>➤ Documente la perpétuation de l'oppression à travers les pratiques organisationnelles.</li> </ul>	<p><i>La contribution de ce courant pour les études organisationnelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permet une révision des formes et des pratiques organisationnelles en insérant une vision féministe dans la reformulation des assises organisationnelles.</li> <li>➤ Présente des pratiques organisationnelles alternatives pouvant conduire au succès.</li> <li>➤ Innove en suggérant des organisations féministes offrant une vision en dehors du patriarcat et de la bureaucratie. Ces organisations privilégient des pratiques reflétant des</li> </ul>	<p><i>La contribution de ce courant pour les études organisationnelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promeut l'idée de l'avantage féminin. Certaines féministes radicales s'inspirent de la psychanalyse et identifient un style de management féminin issu de ce qu'on appelle l'avantage féminin. En fait, les femmes auraient des valeurs et des façons de faire plus adéquates dans le contexte organisationnel actuel.</li> </ul>	<p><i>La contribution de ce courant pour les études organisationnelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porte une attention à la nature découcée de la réalité sociale, à sa subjectivité ainsi qu'à sa nature non essentielle.</li> <li>➤ Prône un style de management androgyne, c'est-à-dire qu'idéalement il ne devrait pas y avoir de différence dans la façon de gérer des hommes et des femmes.</li> </ul>

TABLEAU 1.1 (*suite*)  
Grands courants de la pensée féministe offrant une contribution en sciences de l'organisation

Le courant libéral égalitaire	Le courant de tradition marxiste et socialiste	Le courant radical	Les transformations du courant radical : l'intégration de la psychanalyse	Le féminisme postmoderne et poststructuraliste
<p><i>Faiblesses de ce courant au sein des études organisationnelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le modèle à suivre est masculin (<i>power dressing</i>). (Korabik et Ayman, 1989)</li> <li>➤ Ce courant fournit une analyse superficielle de la discrimination des femmes au sein des organisations.</li> </ul>	<p><i>Faiblesses de ce courant au sein des études organisationnelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leur réflexion sociologique à propos du rôle des genres dans le travail demeure trop complexe pour s'appliquer aux écrits organisationnels.</li> </ul>	<p>valeurs féminines telles l'égalité et la participation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribue à faire reconnaître les compétences des femmes.</li> </ul> <p><i>Faiblesses de ce courant au sein des études organisationnelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'accès des femmes à des postes de gestion passe par l'organisation féministe. On porte peu d'attention à la manière d'encourager l'accès des femmes à des postes de pouvoir au sein des organisations ayant un contexte traditionnellement masculin.</li> </ul>	<p><i>Faiblesses de ce courant au sein des études organisationnelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ce courant s'attarde trop au développement psychosexuel ; cela réduit la dynamique du pouvoir.</li> <li>➤ Bien que ce courant s'intéresse aux relations familiales, il n'aborde pas l'aspect travail/famille.</li> <li>➤ Il y a un danger de renforcer les stéréotypes sexuels en s'attardant aux traits féminins au sein des organisations.</li> </ul>	<p><i>Faiblesses de ce courant au sein des études organisationnelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ces approches remettent en question l'idée même d'une oppression commune à toutes les femmes.</li> <li>➤ Le fait que le genre devienne une variable comme les autres peut entraîner la banalisation de l'oppression réelle des femmes à l'intérieur d'organisations encore largement dominées par les hommes.</li> </ul>

Le féminisme radical, qui apparaît dans les années 1960, est à la base de plusieurs autres théories féministes et critiques féministes (Johnson Lewis, 2004). Ce courant, surnommé «la grande rupture» (Toupin, 1997) dans les écrits féministes, repense les rapports sociaux entre les sexes et tente à son tour d'expliquer les raisons de la subordination des femmes (Echols et Willis, 1990; Firestone, 1972).

Plus précisément, le féminisme radical tente de comprendre les conséquences du patriarcat sur les hommes et les femmes. Le patriarcat y est analysé comme responsable des inégalités entre les hommes et les femmes, et, plus particulièrement, de la domination des femmes par les hommes (Firestone, 1972; Millet, 1971). Le patriarcat entraîne l'application de droits et privilèges et la mise en place de relations de pouvoir favorisant les hommes et oppressant parallèlement les femmes. Les féministes radicales sont militantes dans leur approche et promeuvent la mise en place d'un mouvement d'opposition à l'organisation sociale et politique puisqu'elle est inhérente au fonctionnement patriarcal (Johnson Lewis, 2004).

L'oppression de la femme s'exerce tout d'abord dans la sphère privée par le contrôle de la maternité ou de la sexualité de cette dernière. Dans un second temps, le patriarcat constitue un système social des sexes favorisant le contrôle de l'homme sur la femme dans tous les autres aspects de la vie en société. Il se crée ainsi deux cultures distinctes : la culture masculine dominante et la culture féminine dominée (Belenky *et al.*, 1986; Gilligan, 1982; Toupin, 1997).

Au sein du courant radical, tous s'entendent sur l'idée d'oppression des femmes. Toutefois, il existe des sous-courants radicaux qui divergent dans leur analyse de l'oppression des femmes et dans leurs stratégies de changements possibles (Toupin, 1997). Par exemple, les féministes radicales s'interrogent sur les raisons qui poussent les femmes et les hommes à adopter des rôles en fonction de leur biologie. Dans un premier temps, les adeptes de ce courant épistémologique vont tenter de comprendre et de distinguer les comportements biologiquement déterminés et les comportements culturellement déterminés afin de libérer les hommes et les femmes de leurs rôles définis selon leur genre.

Du point de vue sociologique, le patriarcat entraîne un mauvais fonctionnement social en raison de la suprématie masculine. Ce mauvais fonctionnement limite l'accès des femmes à des positions d'influence dans la sphère publique, puisqu'elles sont reléguées à des

activités plus près de leur nature maternelle ou d'enfantement. Sur le plan culturel, certaines féministes radicales prônent plutôt l'idée d'une culture féministe correspondant plus aux femmes par la mise en place de formes d'art (théâtre, cinéma, magazines) destinées aux femmes. Cette culture se veut curative pour les femmes, tout en améliorant la manière dont la société traite les femmes (Riger, 1994).

Devant ce constat, le féminisme radical souligne la nécessité de renverser le système patriarcal par l'élaboration de stratégies visant la réappropriation par les femmes du contrôle de leur propre corps. Plusieurs stratégies seront envisagées, dont le développement d'une culture féminine « alternative » ou d'espaces féminins *womanspace* (Belenky *et al.*, 1986 ; Gilligan, 1982). Ces espaces peuvent être des centres de santé, des maisons d'hébergement ou différents commerces créés pour répondre aux besoins des femmes.

Dans notre recherche, la stratégie du développement d'une culture féminine alternative nous intéresse particulièrement. Les féministes radicales offrent, en effet, une voie innovatrice en sciences de l'organisation et une vision de mondes alternatifs au patriarcat et à la bureaucratie. À l'inverse de la bureaucratie, leurs stratégies organisationnelles visent à estomper la distinction entre le « personnel » et « l'organisationnel » et entre le « rationnel » et l'« émotionnel » (Hearn, 1993 ; Mansbridge, 1973 ; Morgen, 1994 ; Mumby et Putman, 1992).

Les féministes radicales rejettent les éléments associés aux formes de pouvoir masculin et portent leur attention sur la création d'un espace féminin en fonction des besoins des femmes (Koen, 1984 ; Rothschild, 1994). Elles visent à ce que les femmes reprennent le « pouvoir » de leur féminité à l'intérieur des organisations (Belenky *et al.*, 1986). Selon ces féministes, les « plafonds de verre » existent parce que les systèmes de promotion sont influencés par des valeurs masculines (Ferguson, 1984). De plus, elles remarquent que les femmes qui grimpent dans la hiérarchie ne font que changer de place dans la structure, mais laissent cette dernière intacte. Selon les radicales, ces situations reflètent un manque de leadership et de structure féminine. En réponse à ces situations malencontreuses pour les femmes, elles établissent à partir de leur conclusion une série de valeurs et pratiques mieux adaptées au fonctionnement féminin. Ces valeurs et pratiques sont à la base de l'organisation féministe. Entre autres, ces organisations institutionnalisent l'égalité et la participation, tout en développant les compétences traditionnelles et non traditionnelles des femmes afin qu'elles

puissent prendre le contrôle de ce qui les concerne. Le féminisme radical développe plusieurs outils ou mécanismes au sein de ces organisations afin de favoriser les éléments qu'il prône.

Pour les féministes poststructuralistes, l'organisation féministe ne peut s'appliquer à tous les types d'organisations. Il serait même utopique d'y croire. Il paraît difficile d'actualiser les valeurs ou les pratiques que prônent les féministes radicales dans des activités bien concrètes dans un monde organisationnel qui demeure masculin. Les féministes poststructuralistes reprochent également aux féministes radicales d'utiliser des méthodes capitalistes telles que la compétitivité pour l'atteinte de leur but. D'autres auteurs du courant poststructuraliste ajoutent que les politiques radicales représentent davantage l'intérêt des femmes blanches de la classe moyenne (Calas et Smirchich, 1996).

## CONCLUSION

On peut retenir que les féministes ont révisé les formes et les pratiques organisationnelles et, par le fait même, les théories organisationnelles. Elles ont contribué à l'amélioration des connaissances sur de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques qui sont pris en compte aujourd'hui au sein des organisations telles la participation ou l'habilitation. Elles ont aussi porté un regard nouveau sur le travail. Nous pouvons affirmer que leurs nombreuses analyses ont contribué à faire évoluer l'organisation par la remise en question de l'efficacité des façons de faire patriarcales, dont la bureaucratie (Sirianni et Fischer, 1994). Les féministes radicales ont suggéré un type d'organisation correspondant davantage aux environnements de travail féminin. Au sein des sciences de l'organisation, le courant radical a été novateur en offrant le concept de l'organisation féministe. Nous retenons ce concept pour le chapitre suivant puisqu'il définit ce qu'est et devrait être un environnement de travail féminin au sein d'une organisation féministe. Pour les radicales, ce type d'organisation a ses propres valeurs et pratiques organisationnelles.

# REVUE PARTICULIÈRE DES ÉCRITS

## L'organisation féministe comme concept directeur

Pour mener cette recherche, nous retenons le concept de «l'organisation féministe» qui s'inspire du courant féministe radical. Ce concept permet d'analyser les modes de prise de décision et d'organisation du travail dans un environnement de travail ayant une main-d'œuvre, des gestionnaires et des administrateurs majoritairement féminins<sup>1</sup>. Les centres de la petite enfance ont beaucoup en commun avec les terrains étudiés par les chercheuses féministes du courant radical. D'abord, ils ont une histoire comparable puisqu'ils ont été mis sur pied avec l'aide du mouvement des femmes, ensuite, il s'agit d'organismes à but non lucratif offrant au départ des services aux femmes et faisant face, à un certain moment de leur histoire organisationnelle, aux mêmes défis liés au processus de formalisation.

Le concept de l'organisation féministe est opérationnalisé en ayant recours aux études féministes. On y retrouve des valeurs, des pratiques et des formes organisationnelles qui lui sont propres. Les formes organisationnelles relevées par les chercheuses féministes sont la démocratie collective, la bureaucratie féministe et la bureaucratie participative. L'objectif du deuxième chapitre vise à exposer le

---

1. Le terme «gestionnaire» renvoie à la direction du centre, c'est-à-dire à la directrice, et le terme «administrateur», aux membres du CA.

concept de l'«organisation féministe». Nous le faisons en présentant une brève revue des écrits afin de bien situer le lecteur au sujet de nos choix théoriques et de lui donner une idée globale du concept directeur choisi.

## 1. L'ORGANISATION FÉMINISTE COMME CONCEPT

Selon Marx-Ferree et Yancy-Martin (1995), deux aspects fondamentaux caractérisent l'organisation féministe: 1) elle vise l'amélioration de la condition de la femme et soutient une action de transformation sociale impliquant le mouvement féministe. Nous retenons le concept de l'organisation féministe puisque nous remarquons de nombreuses similitudes entre les CPE et les organisations féministes telles que les centres de santé pour femmes ou les maisons d'hébergement pour femmes violentées. Ainsi, l'histoire des centres de la petite enfance et celle des organisations féministes convergent puisque ces organisations sont nées des pressions exercées par le mouvement féministe pour répondre aux différents besoins des femmes et de favoriser leur épanouissement (Lalonde-Gratton, 2002).

Dans le cas des garderies, elles visent au départ à favoriser l'accès des femmes au marché du travail. Plusieurs de ces garderies ont d'ailleurs été créées par des féministes. De plus, leur environnement est essentiellement composé de femmes, c'est-à-dire que le personnel et les administrateurs des centres de la petite enfance sont majoritairement féminins. Ainsi, il y a de fortes chances que ceux-ci subissent l'influence d'une culture organisationnelle semblable à celle retrouvée au sein des organisations féministes. L'analyse plus approfondie de ce type d'organisation est indispensable pour mieux saisir le contexte organisationnel des CPE. Cette analyse se réfère également au questionnement de départ, à savoir ce qui caractérise les modes de gestion et d'organisation du travail au sein des centres de la petite enfance.

### 1.1. Les valeurs au sein de l'organisation féministe

Dolan et Garcia (1999, p. 73) définissent les valeurs comme «des leçons stratégiques, acquises et maintenues relativement stables dans le temps parce qu'une certaine manière d'agir est meilleure que la manière opposée afin d'arriver à ses fins. Ces fins sont en réalité ce qui nous réussit.» Leur définition est tirée de celle de Milton Rokeach. Ce spécialiste en études sur les valeurs les définit de la façon suivante: «Une conviction ou une croyance constante dans le temps qu'une certaine

conduite ou finalité existentielle est personnellement ou socialement préférable à la forme de conduite opposée ou par sa finalité existentielle contraire» (traduction libre de Dolan et Garcia [1999, p. 73] de la définition anglaise de Rokeach tirée du livre *The Nature of Human Values* publié en 1973).

Dans ces définitions, on constate que les valeurs sous-tendent les choix stratégiques posés en fonction des objectifs à atteindre. Voyons ce qu'il en est pour les valeurs prônées au sein des organisations féministes.

Les féministes radicales ouvrent de nouvelles possibilités et promeuvent des visions de mondes alternatifs en dehors du patriarcat et de la bureaucratie. Plus précisément, l'organisation féministe est née pour contrer les effets pervers de la bureaucratisation. Rappelons que, selon les analyses féministes, la bureaucratie correspond davantage au fonctionnement masculin et maintient les femmes à des postes inférieurs au sein de l'organisation (Ferguson, 1984; Sirianni et Fischer, 1994).

Les féministes radicales étudient les pratiques reflétant les valeurs privilégiées dans les organisations féministes. Elles rejettent les éléments associés aux formes de pouvoir masculins et portent leur attention sur la création d'un espace féminin. Cet espace féminin permet de créer un environnement tenant compte des besoins des femmes. Cet espace est étiqueté par la littérature féministe radicale d'«organisation féministe». La structure, la mission, les pratiques et les dynamiques de l'organisation sont influencées par l'idéologie féministe (Thomas, 1999). En plus de répondre aux besoins des femmes en offrant des services, ce type d'organisation vise principalement à lutter pour des transformations sociales afin d'améliorer la situation des femmes dans la société (Ferguson, 1984; Riger, 1994).

En lien avec ces objectifs, des valeurs sont relevées par les chercheuses féministes américaines. Dans les organisations féministes, il y a place à l'affectivité et les intervenantes travaillent dans une perspective d'amélioration de la vie des femmes. Il existe aussi une cohérence entre les objectifs personnels et les objectifs de groupes (Ferguson, 1984; Morgen, 1990). Martin (1993) remarque que les organisations féministes cherchent à promouvoir la démocratie et la participation dans le processus de prise de décision.

Dans des recherches plus approfondies sur les valeurs, Koen (1984) mentionne les caractéristiques suivantes: un processus de prise de décision axé sur la participation, un système de rotation du leadership, une structure d'emploi offrant la flexibilité et l'interaction, ainsi qu'un système équitable de distribution des revenus. Elle ajoute également l'importance de rendre des comptes tant au point de vue personnel que politique. Morgen (1994) et Rothschild (1992) constatent à leur tour l'importance accordée aux valeurs individuelles des membres en tant qu'êtres humains, la relation et les valeurs non opportunistes, des carrières définies en termes de services aux autres, l'engagement favorisant la croissance de l'employée, la création d'un environnement humanitaire (bienveillant) et une forme organisationnelle permettant le partage du pouvoir.

Du côté du Québec, Fournier *et al.* (1997) établit que l'on privilégie une gestion humaniste et souple, des relations interpersonnelles, un environnement amical et accueillant, l'égalitarisme entre travailleuses, de même que des rapports d'entraide, de respect, de complicité et de solidarité. On accorde également de l'importance à l'individu avec sa personnalité, ses besoins, ses forces et ses faiblesses.

En se basant sur les écrits, on peut regrouper les valeurs autour des caractéristiques suivantes. Ainsi, au sein de ces organisations, il existe habituellement :

1. un processus de prise de décision axé sur la participation ;
2. un système organisationnel favorisant la flexibilité dans la gestion et l'équité entre les travailleuses ;
3. une grande place pour les relations interpersonnelles ;
4. un intérêt pour les besoins des individus impliqués (usagers ou travailleurs) ;
5. la volonté de créer un environnement bienveillant.

À partir des écrits et de nos propos, nous pouvons aisément penser que les valeurs répertoriées et encouragées dans les organisations féministes s'articulent autour de la démocratie, de la participation, de l'habilitation, du lien affectif, de l'engagement, de la coopération et de l'égalité (Ferguson, 1984 ; Fournier *et al.*, 1997 ; Koen, 1984 ; Martin, 1993 ; Morgen, 1994 ; Reinelt, 1994 ; Rothschild, 1992).

Dans les paragraphes suivants, nous définissons chacune de ces valeurs. La démocratie renvoie à la possibilité pour tous les membres de faire valoir leurs opinions ou leurs idées dans l'organisation et en

particulier lors du processus de prise de décision. Cette démocratie se traduit par le degré de participation permettant à chacune d'agir concrètement sur les divers aspects de la vie organisationnelle (Rothschild-Whitt, 1976, 1979; Sirianni, 1993).

Habituellement, les féministes utilisent le terme *empowerment* pour désigner l'habilitation. Guberman *et al.* (1997), se référant à Ninacs (1996), décrivent l'*empowerment* comme un processus par lequel se produit l'appropriation et l'exercice du pouvoir. L'habilitation vise à développer les capacités à choisir, à décider et à agir en fonction de la décision. Il s'agit d'une croissance sur le plan de l'autonomie (Belenky *et al.*, 1986).

Le lien affectif marque la présence de l'émotion au sein de l'organisation. Ainsi, il vise à estomper la différence entre la vie personnelle et professionnelle (Hearn, 1993; Morgen, 1994; Mumby et Putnam, 1992). Chacune est appelée à vivre ses émotions au travail, ce qui permet le développement de relations d'amitié entre les personnes. Le lien affectif se traduit également par l'engagement. En somme, le milieu de travail devient un milieu de vie, un projet de vie (Mansbridge, 1979).

La coopération se réfère quant à elle au grand intérêt pour le travail d'équipe, à l'entraide, à la solidarité et au soutien (Rothschild-Whitt, 1979). Finalement, l'égalité concerne le « sentiment de justice et d'équité » au sein de l'organisation. Ces valeurs sont liées à des formes organisationnelles particulières et à des pratiques d'organisation particulières.

## 1.2. Les formes organisationnelles féministes

Les féministes radicales étudient à l'intérieur des organisations des pratiques reflétant les valeurs privilégiées au sein des organisations féministes (Ferguson, 1984; Fournier *et al.*, 1997; Iannelo, 1992; Koen, 1984; Mansbridge, 1980; Marx-Ferree et Yancy-Martin, 1995; Reinelt, 1994; Riger, 1984; Rothschild, 1992 et 1994; Schor, Van Buskirk et McGrath, 1994). L'une des principales caractéristiques de ces organisations est l'importance du collectif de travail pour 1) contrer la bureaucratie, 2) comme structure d'organisation 3) qui engendre des problèmes de fonctionnement particuliers.

### 1.2.1. Le collectif pour contrer la bureaucratie

L'intervention fréquente et progressive de l'État dans le financement de ces organisations comporte des avantages et des inconvénients pour les organismes féministes. Dans un sens, elle permet à l'organisation

d'obtenir une stabilité financière et d'accroître son effet sur les plans politique et social (Reinelt, 1994). En même temps, l'intervention de l'État dans le financement menace l'autonomie et la cohésion politique au sein de l'organisation. Ces effets pervers peuvent cependant être atténués en s'engageant dans des pratiques féministes qui défient les pratiques bureaucratiques et hiérarchiques dans la prise de décision (Ferguson, 1984 ; Sirianni et Fischer, 1994 ; Thomas, 1999).

Rappelons que la structure collective a été mise sur pied pour contrer la forme organisationnelle prédominante, soit la bureaucratie. Comme pour d'autres chercheurs, les féministes radicales ont leur propre définition de la bureaucratie, qu'elles associent volontiers au fonctionnement de travail masculin. En fait, elles insistent sur le fait que l'organisation du travail repose sur un modèle industriel. Le mode du travail est structuré de façon telle que la reproduction de deux systèmes parallèles de carrière y est assurée : un pour les femmes, un autre pour les hommes (Ferguson, 1984). Les femmes sont reléguées à des emplois conformes à leur rôle traditionnel.

Les féministes radicales poursuivent leur explication en affirmant que ce système agit sur un fond de culture rationnelle et bureaucratique composé de normes, de valeurs et de comportements (Collinson et Hearn, 1996). Or c'est en vertu de cette culture dominante que s'organisent les rapports entre les sexes au travail. Chacun des sexes est assigné à sa place respective. Les femmes, membres d'une société donnée, partagent la culture des autres membres de cette culture, en particulier les normes de rôles et celles relatives au statut. En tant que groupe encore largement dominé dans cette culture, elles ont sans doute développé un ensemble de valeurs et de normes particulières qui pourraient fort bien avoir une certaine similitude avec les normes et les valeurs d'autres groupes dominés (Ferguson, 1984). Par le processus de socialisation, elles ont aussi acquis certaines compétences différentes de celles des hommes, par exemple l'expression des émotions. Les femmes ont ainsi développé une vision du monde partiellement différente de celle des hommes. Il peut donc exister une culture ou une sous-culture des femmes (Rothschild-Whitt, 1979).

Plusieurs féministes soutiennent que c'est pour combattre les effets pervers de la bureaucratisation que naît l'organisation féministe (Ferguson, 1984). Pour Rothschild-Whitt (1979), l'idéal type bureaucratique se définit par une division du travail très poussée entre le travail manuel et intellectuel. Cette séparation favorise le processus de hiérarchisation et une forte spécialisation ou professionnalisation. L'autorité

est assumée par quelques individus en raison de leur statut professionnel, de leur expertise ou de leur position dans la structure hiérarchique. La bureaucratie repose aussi sur la mise en place d'une grande formalisation, c'est-à-dire de règlements ou de procédures universelles facilitant le contrôle des cadres supérieurs sur le comportement et le travail des employées de l'organisation.

C'est dans cette veine que les féministes, prônant le modèle alternatif, ont présenté le modèle bureaucratique. Ce dernier posséderait des caractéristiques correspondant davantage au genre masculin et se traduirait principalement par :

1. l'accumulation, dans le temps, de règlements, de directives, de procédures ;
2. des méthodes de contrôle faisant appel à la mathématisation et à l'optimisation des moyens et des ressources, et rejetant la prise en compte du sens des comportements ;
3. la formalisation des lignes d'autorité et des lignes de communication ;
4. la canalisation de l'affectivité vers l'identification à l'entreprise (et à ses mythes) qui se caractérise par un fonctionnement impersonnel, et vers la loyauté à l'organisation et à son dirigeant ;
5. la prédominance d'un langage et de comportements stéréotypés (Iannello, 1992).

Ainsi, ce modèle bureaucratique se caractérise par une division rationnelle du travail, incluant une attribution détaillée d'une responsabilité par individu, qui crée l'isolement des uns par rapport aux autres (Ferguson, 1984). De même, les pratiques qui se réfèrent à des procédures scientifiques standardisées imposent une conception instrumentale des individus qui convient moins au genre féminin tel qu'il a été socialement produit, les femmes préférant une rationalité tenant compte des valeurs plutôt que des raisons instrumentales. Aussi, derrière la dénégarion des différences de traitement et la neutralité des codes et des discours apparaît en filigrane l'enjeu des relations hommes-femmes dans l'organisation et l'assignation des femmes dans les filières ou les postes féminins. Pour Ferguson (1984), le politique qui décide du sort des femmes est entre les mains d'hommes qui établissent les quotas, les règles et les critères.

En tenant compte de ce qui a été dit précédemment, nous pouvons affirmer que la formalisation peut conduire à la bureaucratisation. À ce moment-là, il y a un risque de certaines pertes sur le plan de

l'autonomie, de la démocratie, et de l'innovation sociale et organisationnelle (Thomas, 1999; Riger, 1994; Ferguson, 1984). Comme nous l'avons mentionné auparavant, les CPE vivent le phénomène de la formalisation à cause de l'intervention accrue de l'État. Cependant, en raison de l'héritage féministe au sein du contexte organisationnel des centres de la petite enfance, il est fort probable que les résultantes non désirées du processus de formalisation soient limitées. Par exemple, nous avons remarqué dans les centres de la petite enfance qu'ils ont pu maintenir une certaine autonomie. En outre, les CPE influencent grandement le ministère de la Famille et de l'Enfance<sup>2</sup> sur plusieurs aspects. Nous reviendrons plus en détail sur l'importance de l'héritage féministe par rapport à cette influence lors de la discussion en conclusion.

### 1.2.2. Une structure au départ collective

Au cours des années 1970, la structure promue dans les organisations féministes est grandement marquée par l'aspect collectif. Au sein de ces organisations, il y a une forte habilitation et un engagement de la part des travailleuses, mais aussi de la part des usagères; ces dernières participent au processus de prise de décision. Mentionnons que cette habilitation est basée sur l'égalité, le respect et le partage des connaissances (Iannelo, 1992; Sirianni, 1993).

Cette forme organisationnelle vise à estomper la distinction entre le « personnel » et l'« organisationnel ». Elle amène l'existence de l'aspect « émotionnel » au sein de l'organisation (Hearn, 1993; Mumby et Putnam, 1992), c'est-à-dire qu'on accorde plus d'importance aux valeurs intrinsèques correspondant au haut de la pyramide des besoins de Maslow *et al.* (1954)<sup>3</sup>.

Dans ces organisations, il existe un idéal sororal parmi les femmes (Riger, 1994). Ces organisations se caractérisent par leur esprit collectiviste qui vise à assurer une distribution égale du pouvoir et des occasions d'expression ou d'avancement. Afin de faciliter l'atteinte de cet idéal, Rothschild-Whitt (1976, 1979) préconise l'organisation de petite

---

2. Il peut arriver dans le texte que nous utilisons les nouveaux noms du ministère : ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille pour l'année 2004, et le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine pour les années suivant 2004. En effet, le ministère de la Famille et de l'Enfance a été fusionné en 2004, pour être à nouveau divisé en 2005 afin de former le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine.

3. Besoins d'appartenance, d'estime et d'actualisation.

taille. En lien avec l'organisation du travail, la forme privilégiée se caractérise par une structure informelle dans laquelle la distribution du travail et l'autorité sont partagées entre les membres du groupe. Une telle structure a pour but de faciliter la communication face à face, la participation au maximum des membres et le partage du pouvoir dans la prise de décision (Fournier *et al.*, 1997 ; Koen, 1984 ; Leidner, 1991).

Pour Rothschild-Whitt (1979), la définition de la démocratie collective constitue l'idéal type de l'organisation féministe puisqu'elle vise la prise de décision par consensus plutôt que par quelques individus. Ainsi, il n'y a pas de véritable hiérarchie. Il existe parfois un minimum de règles dans le seul but d'améliorer l'efficacité, mais, la plupart du temps, les décisions sont prises de façon informelle et collectivement selon la situation. Cette forme organisationnelle privilégie une division du travail minimale, tient compte des compétences de chacune et accorde une place à l'habilitation. La structure collective favorise la rotation dans les tâches afin d'assurer un niveau de connaissance similaire pour chacun des membres. Elle n'exige pas de compétence particulière. Tous ont des salaires équivalents et les différences salariales sont attribuables au fait qu'on établit les salaires en fonction de l'ancienneté.

Le contexte organisationnel favorise la participation, l'entraide, l'implication et l'engagement du personnel et les usagers. Tous sont réunis et solidaires autour de valeurs communes. Cet engagement l'emporte d'ailleurs sur l'aspect monétaire (Guberman *et al.*, 1997).

L'organisation féministe durant les années 1970 compte généralement une dizaine de membres. Ce type d'organisme demande une grande implication de la part des employées et celles-ci font de longues heures de travail et beaucoup de bénévolat, pour un faible salaire en général (Marx-Ferree et Yancy-Martin, 1995 ; Riger, 1994).

### 1.2.3. Les problèmes de la structure collective

Les problèmes de la structure collective émergent dès les premières années d'activité. La plupart de ces problèmes concernent la prise de décision, la communication entre le personnel, le temps des réunions hebdomadaires, le degré d'engagement des membres, les faibles salaires, le déséquilibre dans l'exercice du pouvoir et le manque de leadership et de responsabilité (Matthews, 1994 ; Riger et Keys, 1987 ; Rothschild et Whitt, 1986). Dans sa recherche sur les organisations féministes ayant adopté une idéologie égalitaire, Stéphanie Riger (1994) note que ces

organisations sont confrontées aux mêmes défis que toute autre organisation lors de leur croissance. Ainsi, la croissance peut conduire à des changements dramatiques et discontinus des politiques et des procédures organisationnelles (Quinn et Andersen, 1984).

Le plus grand changement associé à la croissance est la pression vers la formalisation des procédures et des politiques (Meyer et Rowan, 1977). Par exemple, lorsque le personnel augmente, la communication en tête-à-tête devient ardue, et des moyens plus formels et plus impersonnels sont employés, tels que les mémos, les directives écrites ou l'audiomessagerie. De plus, les horaires des membres du personnel sont susceptibles d'être en conflit et rendent du même coup difficile l'organisation des réunions. La forte demande pour les services diminue le temps que l'on peut accorder à la prise de décision consensuelle, encourageant ainsi la stratification de l'autorité. La spécialisation des fonctions qui accompagne souvent l'expansion rend l'organisation habituellement plus efficace, réduisant le besoin de chaque personne de maîtriser chacune des tâches. Elle permet à des membres de se concentrer sur leurs centres d'intérêt et de développer des qualifications poussées. Cependant, la spécialisation peut également empêcher chacun d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et, de ce fait, encourager la coordination et le contrôle centralisés (Katz et Kahn, 1978). Avec l'accroissement du nombre du personnel vient la nécessité d'un processus de décision institutionnalisé afin de faciliter la coordination des activités d'un grand nombre de personnes. Ajoutons que la centralisation de l'autorité et la formalisation des procédures peuvent empêcher graduellement les membres d'exercer une influence.

Ferguson (1984), Marx-Ferree et Yancy-Martin (1995) et Riger (1994), pour ne nommer que celles-ci, ont remarqué que le fonctionnement hiérarchique crée des inégalités dans les relations, mais il existe aussi des inégalités dans les structures collectives (Simon, 1982). Certes, on doit reconnaître certains avantages au fonctionnement hiérarchique. Par exemple, si les structures égalitaires ayant un aspect humaniste permettent la participation et l'individualité, elles ne stimuleraient pas l'efficacité et ne permettraient pas la prévisibilité. Cette tension entre l'aspect productivité et égalité influence les stratégies. Parfois, les organisations féministes vont opter pour des stratégies moins efficaces afin de respecter le principe égalitaire ; ces stratégies peuvent s'illustrer par la tendance à limiter la taille de l'organisation. L'aversion des féministes pour les rapports hiérarchiques et le désir d'identifier les besoins des

membres individuels peut entrer en conflit avec l'exigence d'efficacité, de stabilité et de prévisibilité. En limitant la taille de l'organisation, on peut ne plus être en mesure de répondre à la demande.

Les gestionnaires de ce type d'organisme sont peu intéressées à instituer une structure formelle et emploient plutôt leur influence personnelle lors de la prise de décision. Riger (1994) et Rothschild et Whitt (1986) ont noté que le manque de mécanisme formel concernant la prise de décision peut signifier que l'influence n'est pas distribuée équitablement parmi les membres, contredisant ainsi les valeurs d'égalité et d'habilitation prônées au sein des organisations féministes. Les différences dans le statut, la capacité de persuader ou la persistance permettent à une personne de faire prévaloir ses idées sur celles d'une autre. Dans ces cas, une hiérarchie invisible se forme. En ce sens, Freeman (1973) affirmait déjà au cours des années 1970 que lorsque la structure de prise de décision organisationnelle est ambiguë, une hiérarchie informelle d'influence se développe en l'absence d'une hiérarchie formelle.

Mansbridge (1973) résume les inconvénients du fonctionnement collectiviste dans les termes suivants : « temps, émotion et inégalité ». La prise de décision participative peut prendre du temps, l'interaction peut être émotionnellement intense et le pouvoir, distribué de façon inégale. Il y aurait des conflits inhérents à ce type de relations ; ils peuvent naître de l'envie, de la jalousie, du ressentiment envers l'autre et de la concurrence (Miner, 1985).

Il arrive également qu'il y ait un conflit entre les besoins individuels et les besoins collectifs (Morgen, 1990). De plus, en raison de l'importance des liens sociaux et du fort engagement dans le travail et pour la cause, la résolution des conflits apparaît plus ardue. Sur ce plan, l'adoption de procédures peut faciliter les relations au sein de l'organisation (Riger et Keys, 1987 ; Simon, 1982). L'autre problème se trouve dans le processus de recrutement qui se base sur le réseau d'amitié, les valeurs sociopolitiques ou la personnalité (Riger, 1994). En effet, Guberman *et al.* (1997) ont observé une tendance à la fermeture dans l'embauche du personnel puisqu'on ne se fie généralement que sur l'impression qu'on a de la candidate. Les employées permanentes préfèrent choisir des gens qui leur ressemblent sur le plan des valeurs sociales ; elles recherchent des recrues avec qui elles peuvent développer un lien affectif. Cet aspect est également souligné dans d'autres études sur les organisations féministes (Matthews, 1994 ; Simonds, 1996 ; Thomas, 1999).

Il est étonnant de constater que les études sur les organisations féministes ont sous-estimé deux aspects de la question. Une fois la décision prise par le collectif, sa légitimité peut assurer par la suite sa très grande efficacité. La sociologie du travail et des organisations a largement montré que des décisions jugées non légitimes sont constamment contestées *de facto* dans leur application. La crise du fordisme l'a bien démontré (Bellemare, Gravel et Briand, 2004). On peut tenir la même argumentation à l'égard de l'émotion. La « froideur » de la bureaucratie a souvent été dénoncée. En fait, la bureaucratie n'élimine pas tous les problèmes. En effet, des règles sont souvent non respectées, les décisions ne sont pas toujours implantées et les systèmes d'évaluation sont plus souvent qu'autrement si vagues qu'il devient difficile d'effectuer une bonne coordination (Ferguson, 1984 ; Riger, 1994 ; Sirianni et Fischer, 1994).

La bureaucratie, avec ses spécifications dans les fonctions, peut éliminer le rendement du travail idiosyncratique dans sa recherche absolue de coordination du travail (Weber, 1946). Le besoin de prévisibilité peut à son tour constituer un coût. « L'uniformité et la routine, par exemple, peuvent affaiblir les besoins d'autodétermination, d'accomplissement, de spontanéité et l'expression de différents talents et qualifications » (Katz et Kahn, 1978). Comme nous l'avons vu, les organismes féministes se heurtent principalement au problème relié à la formalisation découlant de la croissance organisationnelle. En effet, la pression vers la bureaucratie ferait en sorte que les organismes féministes deviennent semblables aux organismes traditionnels lorsqu'elles croissent (Greiner, 1972 ; Mansbridge, 1980 ; Sirianni et Fischer, 1994).

Parmi les forces « bureaucratissantes », on trouve une augmentation considérable de la demande pour le service offert par l'organisation, l'accroissement du nombre d'employés, un fort taux de roulement du personnel et la nécessité d'obtenir un financement à partir des sources à l'extérieur de l'organisation. Or les organismes de financement externes peuvent exiger de démontrer la légitimité de l'organisation. Cette dernière peut pousser les gestionnaires et les administrateurs dans des directions conventionnelles afin de rendre l'organisation acceptable aux yeux des bailleurs de fonds ou de la population (Johnson, 1981 ; Morgan, 1981 ; Schecter, 1982 ; Ruzek, 1978 ; Meyer et Rowan, 1977) et peut menacer l'intégrité politique des organismes (Anderl et Sullivan, 1980 ; Fraser, 1989 ; Morgan, 1981 ; Ruzek, 1978). Par contre, d'autres voient le financement comme une occasion de stabiliser la main-d'œuvre et les ressources monétaires, tout en augmentant la capacité d'élargir l'influence sociale et politique du groupe (Matthews, 1994 ; Simon, 1982).

Chacune de ces conditions produit des pressions qui poussent l'organisation vers la professionnalisation (création de fonctions spécialisées). Graduellement, on observe une hiérarchisation dans les titres d'emploi et l'adoption de procédures de communication plus formelles et plus impersonnelles (Greiner, 1972). Ces différentes contraintes inciteront plusieurs de ces organismes à opter progressivement pour des pratiques bureaucratiques (Rothschild et Whitt, 1986).

### 1.3. L'évolution des formes organisationnelles

Dans son étude exploratoire longitudinale<sup>4</sup> comparant 14 centres de santé pour femmes qui ont émergé de l'idéologie féministe<sup>5</sup> et qui sont encore actifs aujourd'hui, Jan E. Thomas (1999) analyse comment l'idéologie féministe joue un rôle dans les changements structurels affectant à long terme ce type d'organisation. En lien avec l'idéologie féministe, Jan E. Thomas (1999) identifie trois formes organisationnelles pouvant se retrouver au sein des organisations féministes : la démocratie collective, la bureaucratie féministe et la bureaucratie participative. Nous avons été en mesure d'alimenter cette typologie en nous référant aux écrits des féministes radicales. Ce travail nous permet de présenter, au tableau 2.1, une description des formes organisationnelles qui caractérisent les organisations féministes.

#### 1.3.1. La démocratie collective

Le terme «démocratie collective» (Rothschild et Whitt 1986; Rothschild, 1994) indique que la priorité est accordée aux méthodes de contrôle démocratique plutôt qu'à une structure d'organisation particulière (collectif ou hiérarchique). Cette structure vise l'efficacité tout en laissant le contrôle des décisions critiques de l'organisation au personnel. Il ne s'agit pas seulement d'un *input* de la part du personnel. En fait, cette forme organisationnelle encourage fortement l'autogestion. Certaines règles de fonctionnement sont mises en place afin d'éviter les aspects pervers de la structure collective tels que l'apparition de conflits ou la prise de pouvoir par une personne exerçant une plus grande influence sur le groupe. Cette forme encourage à son tour la prise de décision par consensus, le partage du leadership et l'adoption d'une division du travail minimale (Reinelt, 1994).

---

4. Thomas a utilisé une approche historique et l'entretien pour étudier ces organismes sur une période de vingt ans.

5. Ici, l'idéologie féministe renvoie à ce qui est prôné par le courant radical.

**TABLEAU 2.1**  
**Les formes organisationnelles féministes**

La démocratie collective	La bureaucratie féministe	La bureaucratie participative
<p>Encourage l'esprit collectiviste et l'auto-gestion.</p> <p>Vise la démocratie en assurant une distribution égalitaire du pouvoir.</p> <p>Prône la prise de décision par consensus par le personnel et les usagers.</p> <p>Favorise l'habilitation et l'engagement des usagers et du personnel au sein de l'organisation.</p> <p>Adopte une structure relativement informelle dans laquelle la distribution du travail et l'autorité peuvent être partagées entre les membres du groupe.</p> <p>Requiert sur le plan de l'organisation du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ une structure aplatie ;</li> <li>➤ une division minimale du travail ;</li> <li>➤ le travail d'équipe ;</li> <li>➤ la rotation dans les postes même s'il existe des positions précises dans l'organisation ;</li> <li>➤ la flexibilité dans les horaires de travail ;</li> <li>➤ des dispositions améliorant les liens sociaux déjà basés sur le respect et l'égalité.</li> </ul>	<p>Fait apparaître des positions hiérarchiques.</p> <p>Divise et spécialise le travail.</p> <p>Organise une forme de pouvoir s'assoyant sur une direction à l'interne et un conseil d'administration.</p> <p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moins de perte de temps.</li> <li>➤ Processus de décision mieux organisé.</li> </ul> <p>Désavantages</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distance sociale.</li> <li>➤ Moins de place à l'habilitation et à l'autonomie.</li> </ul>	<p>Encourage la cogestion.</p> <p>Équilibre dans l'exercice du pouvoir assurant la démocratie (= décisions critiques par consensus).</p> <p>S'intéresse à une gestion démocratique et favorisant l'habilitation des usagers et du personnel.</p> <p>Opte pour une structure bureaucratique légère :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hiérarchie et division du travail au minimum ;</li> <li>➤ augmentation des règles et procédures, car elles facilitent la circulation de l'information et assurent la prestation d'un service de qualité.</li> </ul>

Ce cadre s'inspire du modèle de Thomas (1999) ; nous l'avons complété à partir des écrits.

Thomas (1999) identifie plusieurs caractéristiques de la démocratie collective. Tout d'abord, elle peut prendre place dans une structure aplatée dans laquelle le personnel est séparé en équipe. Chacune des équipes décide de son fonctionnement journalier. Les décisions critiques (décisions financières ou philosophiques) sont prises dans la majorité des cas en équipe de travail.

Certains de ces organismes emploient des équipes de gestion ou des comités de gestion pour distribuer le travail et le pouvoir! Cette façon de faire vise à empêcher le contrôle par un individu ou un groupe particulier. Pour quelques-unes des organisations adoptant ce type de démocratie, il arrive que l'équipe interne prenne les décisions touchant davantage le fonctionnement au quotidien et laisse les décisions d'ordre administratif à un conseil d'administration. Toutefois, les décisions de grande importance vont se prendre lors de réunions regroupant tous les membres.

Au sein des centres étudiés par Thomas, les valeurs se manifestent dans l'organisation du travail par des pratiques telles que la rotation de poste, la flexibilité dans les horaires de travail, etc. Pour la rotation de poste, par exemple, elle se pratique même s'il existe des positions précises dans l'organisation. Dans certains cas, les gestionnaires sont également concernées directement par l'offre de service puisqu'elles assument parfois des tâches normalement exécutées par les employées. Cette forme de travail est appréciée, car elle facilite une acquisition équitable des connaissances, diminue la routine et facilite le remplacement d'un membre absent. Ajoutons qu'il y a peu de distance entre les employées et la direction, car la structure favorise le lien social (Weston et Rofel, 1984). On note également que la rémunération est attribuée en fonction de l'ancienneté plutôt que de la position au sein de l'organisation.

Les décisions se prennent en groupe, c'est-à-dire par consensus, bien que cette façon de faire devienne problématique à long terme. Afin de réduire les conflits, plusieurs centres adoptent la critique constructive et le soutien comme techniques pour gérer les conflits. Ces techniques de résolution de conflits sont basées sur le livre *Constructive Criticism: A Handbook* de Gracie Lyons (1976), qui eut beaucoup de succès. Mis à part ce document, Thomas (1999) remarquait que les centres étudiés n'avaient pas de directives claires pour traiter le conflit et le désaccord entre les membres du personnel.

Ces organismes essaient de maintenir un sens collectif et démocratique en mettant en application un type de comité central composé de représentants des divers comités de service. Kathy Iannello (1992) a décrit ce type de structure d'organisation comme un consensus modifié. L'habilitation<sup>6</sup> repose sur un processus consensuel. Cette forme prône une distinction entre les décisions critiques et de routine. Les décisions critiques sont réservées au comité central et les décisions de routine sont déléguées horizontalement à divers comités.

Au sein de ces organisations, il y a une forte habilitation et un engagement de la part des travailleuses, mais aussi de la part des usagères (Koen, 1984; Rothschild, 1994). Ces dernières sont engagées dans le processus de prise de décision. Mentionnons que cette habilitation est basée sur l'égalité, le respect et le partage des connaissances. Cette forme organisationnelle est toutefois plus adaptée aux organisations de petite taille.

### 1.3.2. La bureaucratie féministe

Brièvement, la bureaucratie féministe tire son origine de la pensée de Weber (1946). Pour Thomas (1999), cette bureaucratie est féministe puisqu'elle est associée aux organisations qui poursuivent des objectifs féministes. Dans ces organismes, l'autorité et le degré de responsabilité dépendent de la position hiérarchique ; l'autorité est donc détenue par certains individus plutôt que par l'ensemble des membres de l'organisation. L'environnement de travail se caractérise par une plus grande division du travail (spécialisation), par la répartition du pouvoir qui s'assoit sur une direction à l'interne et un conseil d'administration à l'externe. Les décisions critiques sont prises par le conseil d'administration. Dans ce contexte, il n'y a pas de rotation ou de partage dans les tâches, et chaque personne est assignée à un poste ayant des exigences particulières. Il y a moins de place à l'autonomie dans l'exécution de son travail. Les directrices sont séparées du personnel et ont leurs propres bureaux. Dès lors, il s'installe des inégalités dans l'exercice du pouvoir et une plus grande distance sociale.

---

6. Le terme habilitation s'utilise dans le sens d'*empowerment*. Bien que cet anglicisme soit couramment employé dans la littérature féministe francophone, nous préférons utiliser le terme francisé « habilitation ».

Les avantages sont tout de même intéressants. La directrice doit se rapporter à un conseil d'administration à l'externe, et non au personnel. Cette façon de faire permet d'obtenir une rétroaction de l'externe. En outre, la présence du conseil d'administration permet de faciliter l'habilitation de la part de l'usagère. Le fait de ne plus prendre les décisions de manière collective permet de réduire le temps consacré au processus de décision et l'uniformisation dans l'organisation des tâches facilite le travail (standardisation).

Cependant, le fonctionnement bureaucratique entrave certaines pratiques. Par exemple, il limite le développement de relations sociales en les rendant plus impersonnelles. Dans ce contexte, il n'y a plus vraiment de place pour l'aspect collectif. On remarque également une perte d'autonomie dans le travail, puisque l'employée devient assujettie à un ensemble de règles. Il y a une moins grande place à l'habilitation pour les employées, que ce soit dans le processus de prise de décision en lien avec la gestion de l'entreprise ou de son propre travail. Finalement, il y a un risque de perdre un leadership faisant appel à la personnalité et aux valeurs privilégiées, pour plutôt laisser place à des règles et des sanctions normalisées (Ferguson, 1984; Meyer et Rowan, 1977; Quinn et Anderson, 1984; Sirianni et Fischer, 1994; Staggenborg, 1988).

### 1.3.3. La bureaucratie participative

Les féministes radicales ont trouvé plusieurs solutions de rechange pour contrer les effets pervers de la bureaucratie. Ainsi, afin de mieux répondre aux exigences des bailleurs de fonds, plusieurs organismes féministes ont développé «des pratiques collectives modifiées» (Iannello, 1992; Reinelt, 1994; Schecter, 1982). Sur papier, ces organismes ressemblent aux hiérarchies traditionnelles, mais, dans la pratique, ils contiennent de partager l'information, prennent des décisions critiques par consensus, créent une division du travail en petits groupes autonomes (Mansbridge, 1979), délèguent des décisions de routine et conservent la forme consensuelle sur des aspects plus critiques (Reinelt, 1994; Schecter, 1982). L'objectif ici est de préserver des relations égalitaires et démocratiques en réduisant les aspects pervers de la centralisation du pouvoir.

Selon Riger (1994), certaines conditions permettent à une organisation féministe de maintenir davantage une structure collectiviste: une distribution égale des qualifications, des connaissances et de l'information;

la dépendance à l'égard des usagers plutôt que des sources externes pour le financement ; l'élaboration de procédures permettant des réponses efficaces aux demandes externes ; la participation plutôt que l'efficacité ; la création de liens personnels étroits parmi les personnes jouant un rôle dans l'organisation ; la dispersion des sources de pouvoir.

Selon Thomas (1999), l'autorité n'est pas entièrement partagée ; elle est plutôt octroyée à un conseil d'administration. En outre, une certaine hiérarchie est mise en place selon les besoins pour répondre aux changements des ressources internes et externes. À l'interne, l'équipe a la responsabilité de planifier, d'organiser et de structurer son travail. Cette responsabilité implique la prise de décision par consensus.

Les tenants de cette forme organisationnelle croient en une gestion plus démocratique permettant au personnel d'exercer un certain degré de contrôle sur leur vie au travail pour maximiser la contribution de chacune et améliorer la communication, la participation et l'engagement des employées. Cela peut notamment se faire en impliquant les employées dans l'embauche et les évaluations du personnel ou en faisant siéger des employées à chacun des comités de l'organisation, ainsi qu'au conseil d'administration.

En résumé, cette structure favorise l'équilibre dans l'exercice du pouvoir et empêche la concentration du pouvoir au sein d'un groupe ou chez un individu en particulier. La prise de décision est plus équitablement partagée entre les usagers et les employées membres du CA et la directrice. Il s'agit à la fois d'une cogestion tirant parti équitablement des usagers et du personnel dans la formation du conseil d'administration. La directrice s'occupe davantage des décisions quotidiennes et de l'application des différentes politiques de l'organisation, tandis que le conseil d'administration se préoccupe des décisions concernant l'avenir de l'organisme. L'équipe de travail implante, quant à elle, les politiques qu'elle a contribué à mettre en place. La cogestion peut s'étendre aux décisions concernant l'équipe de travail et le CA. Ainsi, certaines décisions demanderont la contribution du CA et de l'équipe de travail.

## CONCLUSION

La principale différence entre la démocratie collective et la bureaucratie participative se trouve dans l'idée que la première s'associe à l'autogestion, tandis que la seconde accorde de l'importance à la cogestion. Par

autogestion, nous entendons que le personnel peut être appelé à participer à l'ensemble des décisions sans qu'il y ait l'ingérence d'un conseil d'administration. L'autre signification de l'autogestion réside plutôt dans la possibilité pour le personnel de prendre l'ensemble des décisions touchant directement l'équipe de travail. La cogestion suppose quant à elle la participation d'un autre acteur. Dans notre cas, il s'agit d'une gestion impliquant l'équipe de travail, le conseil d'administration ainsi que les usagers.

Le point commun entre chacune des organisations féministes adoptant l'une ou l'autre des formes organisationnelles réside dans le fait que la majorité de ces organisations accordent plus d'importance à la qualité du service offert qu'aux aspects liés au développement de l'organisation ou des profits.

Riger et Keys (1987) ainsi que Thomas (1999) affirment que les différentes formes et pratiques organisationnelles peuvent coexister à l'intérieur d'une même organisation. Le défi pour les organismes féministes est d'adopter un degré minimal de hiérarchie nécessaire à la réalisation des buts particuliers. Riger (1994) suggère de ne pas adopter une forme plus qu'une autre puisque, bien que la formalisation des procédures réduise l'incertitude et assure une certaine stabilité à une organisation, elle peut diminuer la flexibilité qui a permis l'innovation. Le défi des organismes féministes consiste à adhérer à une vision alternative, tout en adoptant certaines formes bureaucratiques lorsque cela facilite la gestion. Par conséquent, pour s'assurer que les critères nécessaires à l'innovation ne soient pas perdus, l'organisation doit régulièrement s'autoexaminer.

Comme nous en avons discuté dans le premier chapitre, les centres de la petite enfance se formalisent. Ce processus peut influencer les formes d'organisation du travail au sein des CPE et les inciter à adopter des formes plus traditionnelles de gestion issues de la bureaucratie. Ces organisations sont en transformation, si l'on en croit les prémisses féministes, d'où l'importance de s'interroger sur ce qui caractérise la prise de décision et l'organisation du travail dans les centres de la petite enfance. Cet aspect reste encore peu connu à l'intérieur des organisations féministes et n'a jamais été exploré au sein des CPE. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, il est probable que les CPE organisent le travail de la même manière que les organismes féministes. L'insertion possible d'une nouvelle forme de travail telle que la bureaucratie pourrait avoir des effets sur la forme originale de l'organisation du travail.

Les féministes se sont intéressées au cas des femmes à l'intérieur des organisations. Elles ont présenté leur vision et des valeurs organisationnelles en restant dans leur cadre de pensée. Cependant, ces dernières se sont peu intéressées à l'analyse d'un environnement traditionnellement féminin comme le milieu des services de garde. Elles ont préféré se pencher sur les organisations féministes types telles que les centres de santé pour femmes, les maisons d'hébergement et autres organismes communautaires basés sur la prémisses de la réappropriation du corps de la femme directement héritée du courant radical (Leidner, 1991 ; Matthews, 1994 ; Simon, 1982 ; Simonds, 1996 ; Thomas, 1999). Elles ont ainsi oublié tous les autres organismes nés eux aussi des prémisses radicales et avec l'aide du mouvement des femmes.

Cette situation s'explique probablement par le fait que les chercheuses féministes jugent que ces organisations n'ont plus d'objectifs féministes. Par exemple, l'objectif initial de la mise sur pied des garderies était de permettre aux femmes d'accéder au marché du travail. Aujourd'hui, sa mission vise à assurer le développement et le bien-être des enfants. Certes, il ne s'agit plus d'un objectif visant directement la réappropriation par la femme de sa propre vie. Mais lorsqu'on regarde de plus près l'évolution des centres de la petite enfance, on se rend vite compte de la présence du mouvement des femmes dans différentes sphères de leurs activités ou actions visant l'amélioration de la condition des femmes dans la société. Pensons aux revendications pour le maintien du service de garde à 5 \$ en 2003, dans le but de permettre aux femmes défavorisées d'accéder au marché du travail, ou aux manifestations pour l'équité salariale chez les éducatrices. Ces éléments invitent à penser que les CPE ont des objectifs féministes. De plus, ils se comparent aisément aux organisations féministes types par leur histoire ou la composition de leur main-d'œuvre, qui est bien souvent entièrement féminine. Ils sont d'ailleurs intégrés dans l'économie sociale, au même titre qu'un grand nombre d'organisations féministes.

# CONCEPTUALISATION DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre est consacré à la conceptualisation de la recherche et à la présentation de la méthodologie. L'introduction rappelle brièvement la problématique, les objectifs et la question de recherche. Le cœur de ce chapitre est formé par la présentation du cadre conceptuel qui a servi à élaborer nos hypothèses guides et à nous orienter sur le plan méthodologique.

Nous avons constaté au départ que les centres de la petite enfance restent méconnus malgré leur forte expansion depuis la fin des années 1990. Après une recension des écrits, nous avons relevé que les environnements organisationnels féminins ne suscitaient pas de réel intérêt chez les chercheurs en sciences des organisations, excepté chez les chercheuses féministes. Rappelons que l'objectif de cette recherche est de fournir, dans une perspective féministe, un portrait des modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein des centres de la petite enfance. Nous avons précédemment formulé une question de recherche en ce sens : *qu'est-ce qui caractérise la prise de décision et l'organisation du travail dans les centres de la petite enfance?*

En lien avec la perspective féministe, nous retenons le concept de l'organisation féministe. À la suite de nombreuses recherches et réflexions, les féministes radicales ont été en mesure de décrire un contexte organisationnel féminin. Elles ont d'ailleurs fourni différentes

prémises permettant à ces organisations féminines de préserver leurs particularités par l'élaboration du concept de l'organisation féministe. Au sein de ces organisations, nous retrouvons des valeurs et des formes organisationnelles particulières suffisamment documentées par les écrits. Ces valeurs sont la démocratie, la participation, l'habilitation, le lien affectif, l'engagement, la coopération et l'égalité. Les formes organisationnelles véhiculant ces valeurs sont la démocratie collective, la bureaucratie féministe et la bureaucratie participative. À partir de notre question de recherche et de la recension des écrits, nous avons pu établir un cadre conceptuel définissant les variables et permettant d'opérationnaliser les concepts vus précédemment.

## 1. CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

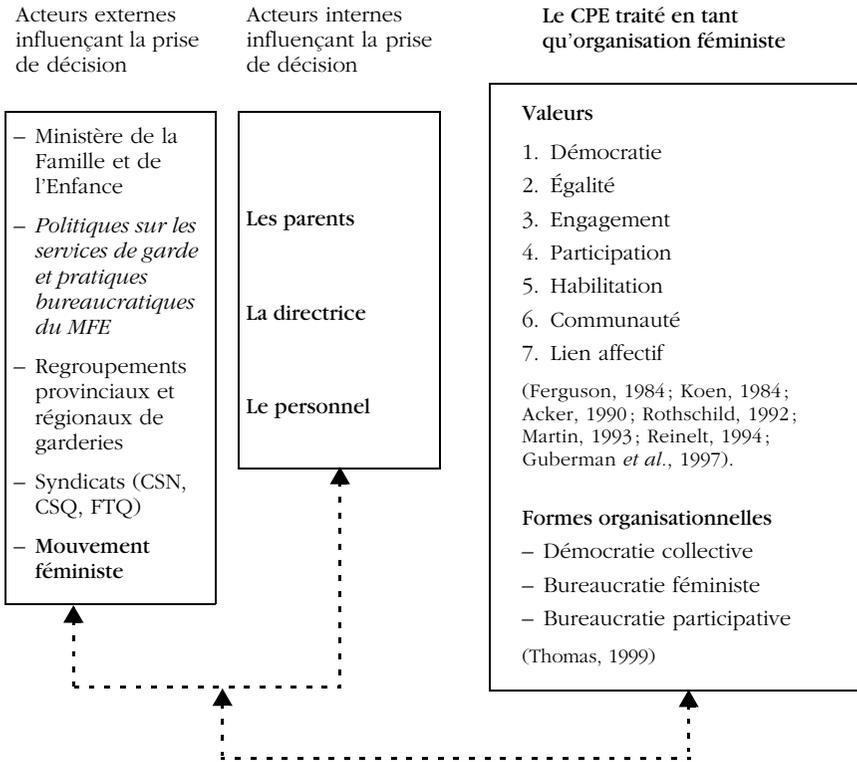
Le cadre conceptuel présenté à la figure 3.1 illustre le contexte organisationnel des centres de la petite enfance. Ce cadre conceptuel précise les thèmes qui seront étudiés et résume les informations à recueillir et à analyser. Examinons de plus près les variables qui le composent et les hypothèses guides de recherche qui en découlent.

### 1.1. Définition des variables

De ce cadre conceptuel, un nombre limité d'acteurs et de relations est étudié afin de nous concentrer sur les rapports influençant les décisions des acteurs internes (les parents, la directrice, le personnel) en ce qui concerne les modes de prise de décision et d'organisation du travail à l'intérieur de l'organisation. Les résultats de notre travail fourniront les premières réponses en lien avec le cadre conceptuel présenté, mais une analyse plus approfondie des liens entre chacune des variables sera nécessaire dans les recherches futures.

Le cadre conceptuel propose que la prise de décision et l'organisation du travail qui s'effectuent par les parents, les éducatrices et la direction sont influencées par les pratiques d'autres acteurs à l'externe. Ces acteurs externes sont en premier lieu le ministère de la Famille et de l'Enfance, qui exerce son influence en définissant des règles, des normes et des politiques à suivre au sein des CPE. Les autres acteurs externes, tels les regroupements de garderies, les syndicats et les groupes de femmes, exercent à leur tour une influence en formulant diverses revendications afin de conserver certaines pratiques d'origine et en veillant au bon fonctionnement des services de garde.

FIGURE 3.1  
Contexte organisationnel



Pour notre analyse, nous portons une attention particulière au mouvement féministe puisqu'il a participé à la création du réseau des services de garde au Québec. Nous verrons que ces femmes ont grandement contribué à déterminer ce que devaient être ces services. De plus, les groupes de femmes sont à l'origine de la formation des deux autres acteurs externes puisque c'est à la suite des pressions de ces dernières qu'ont été formés les regroupements de garderies et les comités féminins au sein des syndicats afin d'orienter leur action pour répondre aux problématiques entourant le travail des femmes (Aubry, 2001). Le mouvement féministe a été le premier à revendiquer publiquement la mise en place d'une institutionnalisation et, par conséquent, d'une formalisation tenant compte des valeurs et pratiques organisationnelles à l'interne.

La boucle de rétroaction rappelle simplement que les acteurs externes et internes s'influencent. Ainsi, les acteurs à l'interne, qui sont majoritairement des femmes, influencent les acteurs à l'externe dans le processus de prise de décision. Par exemple, la dynamique des acteurs du réseau des CPE, par rapport à l'application des politiques et des pratiques imposées par le ministère de la Famille et de l'Enfance a un impact sur ces mêmes politiques et pratiques du MFE (Briand, Bellemare et Gravel, 2004). Par ailleurs, les comportements des acteurs à l'interne influencent aussi les orientations du mouvement féministe, des centrales syndicales et des regroupements de parents.

À partir du précédent chapitre sur le concept de l'organisation féministe hérité de la perspective du féminisme radical, nous pensons retrouver certains aspects liés à ce concept puisque le CPE subit l'influence du mouvement féministe et que les acteurs à l'interne sont majoritairement des femmes. Nous présumons, d'après l'histoire des CPE, que ces personnes prônent des valeurs et adoptent des formes organisationnelles semblables à celles des organisations féministes dans la gestion et l'organisation du travail. Voici l'hypothèse guide et les deux sous-hypothèses que nous retenons à la suite de ce raisonnement.

## 1.2. Hypothèse guide de recherche et sous-hypothèses

*(H1) Les centres de la petite enfance peuvent être traités comme des organisations féministes en raison d'aspects sociobistoriques.*

Rappelons que l'histoire des centres de la petite enfance et celle des organisations féministes convergent, puisque ces organismes sont nés des pressions du mouvement féministe dans le but de répondre aux différents besoins des femmes et de favoriser leur épanouissement (Lalonde-Gratton, 2002). Dans le cas des garderies, elles visaient au départ à favoriser l'accès des femmes au marché du travail. De plus, le personnel et les gestionnaires des centres de la petite enfance sont majoritairement féminins.

*(H1)<sup>1</sup> Les centres de la petite enfance adoptent des valeurs répertoirees au sein des organisations féministes.*

Les valeurs retenues sont : 1) la démocratie, 2) la participation, 3) l'habilitation, 4) le lien affectif, 5) l'engagement, 6) la coopération et 7) l'égalité (Ferguson, 1984; Fournier *et al.*, 1997; Koen, 1984; Martin, 1993; Morgen, 1994; Reinelt, 1994; Rothschild, 1992).

*(H1)<sup>2</sup> Les centres de la petite enfance adoptent des formes organisationnelles répertoriées au sein des organisations féministes.*

Pour cette sous-hypothèse guide, nous retenons les formes organisationnelles répertoriées par Thomas (1999).

*La démocratie collective...*

- encourage l'esprit collectiviste et la démocratie en assurant une distribution égale du pouvoir ;
- prône la prise de décision par consensus et l'autogestion (le personnel et les usagers sont impliqués dans le processus de prise de décision) ;
- favorise l'habilitation et l'engagement des usagers et du personnel au sein de l'organisation ;
- adopte une structure relativement informelle dans laquelle la distribution du travail et l'autorité sont partagées entre les membres du groupe ;
- recommande, sur le plan de l'organisation du travail, une structure aplatie et une division minimale du travail. On a recours au travail d'équipe, à la rotation dans les postes même s'il existe des positions précises dans l'organisation, à la flexibilité dans les horaires de travail et à toute disposition améliorant les liens sociaux déjà basés sur le respect et l'égalité.

*La bureaucratie féministe...*

- permet l'apparition de positions hiérarchiques ;
- donne lieu à la division du travail (spécialisation) ;
- répartit le pouvoir, qui repose sur une direction à l'interne et un conseil d'administration ;
- réduit les pertes de temps et établit un processus de décision ;
- crée une distance sociale et laisse moins de place à l'habilitation.

*La bureaucratie participative...*

- possède une structure bureaucratique légère (hiérarchie et division du travail au minimum, et augmentation des règles et procédures afin de faciliter la circulation de l'information et d'assurer un service de qualité) ;
- assure un équilibre dans l'exercice du pouvoir qui assure la démocratie (décisions critiques par consensus, cogestion) ;
- montre un intérêt pour une gestion démocratique et favorisant l'habilitation.

## 2. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le travail effectué jusqu'ici dans ce chapitre a permis de présenter la conceptualisation de la recherche. Nous poursuivons dans la deuxième partie en exposant la méthodologie que nous avons privilégiée pour mener à terme ce travail de recherche.

### 2.1. Présentation des centres de la petite enfance

En mars 2003<sup>1</sup>, il y a 980 CPE au Québec. Les 980 CPE exploitent 1930 composantes, soit 1122 composantes en installation (58,1%) et 808 composantes en milieu familial (41,9%). Les CPE, qui sont des organismes à but non lucratif de propriété collective, se divisent en deux catégories. La première catégorie comprend les CPE diversifiés; ces CPE possèdent une ou plusieurs installations et intègrent le milieu familial. Ils représentent 51,2% de l'ensemble des services de garde au Québec. La deuxième catégorie regroupe les CPE non diversifiés (16% de l'ensemble). Ces CPE sont appelés non diversifiés, car il n'y a pas de mélange entre installation et milieu familial; ils sont composés uniquement d'installations ou de milieu familial. Finalement, les CPE représentent environ 67,2% de tous les services de garde au Québec (Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille – MESSF, mai 2004).

Pour notre analyse, nous retenons les CPE diversifiés. Notre choix résulte de l'évolution de la situation des CPE durant les dernières années. Les CPE diversifiés, qui représentaient un faible 8,9% de l'ensemble des services de garde au 31 mars 1999, sont passés progressivement de 22,3% au 31 mars 2000, à 43,5% au 31 mars 2002, pour atteindre 51,2% de l'ensemble des services de garde au 31 mars 2003. Ainsi, 76,2% de l'ensemble des CPE se trouvent dans la catégorie diversifiée (voir le tableau 3.1). Ajoutons que les politiques gouvernementales encouragent davantage le développement du milieu familial que celui des installations (Briand, Bellemare et Gravel, 2004). Le tableau 3.1 montre également que la majorité des CPE diversifiés (78,3%) ont une composante en milieu familial jumelée à une seule composante en installation, soit 585 sur un total de 747. Par ailleurs, le nombre de CPE

---

1. Ces données proviennent du document *Situation des centres de la petite enfance et des garderies au Québec en 2003. Analyse des rapports d'activités 2001-2002 soumis par les services de garde*. Ce document a été réalisé par le MESSF en juin 2003.

**Tableau 3.1**  
**Répartition des CPE diversifiés et non diversifiés**

<b>CPE diversifiés</b>	<b>747</b>
Milieu familial et une installation	585
Milieu familial et deux installations	140
Milieu familial et trois installations	18
Milieu familial et plus de trois installations	4
<b>CPE non diversifiés</b>	<b>233</b>
Une installation	157
Deux installations	15
Milieu familial seulement	61
<b>TOTAL DES CPE</b>	<b>980</b>
<b>GARDERIES</b>	<b>480</b>
Garderies (à but lucratif)	456
Garderies (sans but lucratif)	24
<b>TOTAL</b>	<b>1460</b>

ayant plus d'une installation ne cesse d'augmenter, passant de 88 en mars 2001 à 128 en mars 2002, puis à 162 en mars 2003. Nous avons choisi de nous intéresser à la catégorie « installation » de ces CPE, car ces derniers sont plus pertinents pour notre question de recherche. En effet, ces centres sont très organisés et ont été les premiers à connaître le processus de formalisation en raison de l'application de la nouvelle politique de services de garde.

Les derniers chiffres (au 30 juin 2006) révèlent que les CPE se partagent 82% des places au sein des services de garde. Sur un total de 200 701 places, nous comptons dans les centres de la petite enfance 75 144 places en installation et 88 534 places en milieu familial (site Internet du ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine – MFACF, 2006). Chacun de ces services de garde en milieu familial est affilié à un CPE. Ce dernier encadre et surveille la qualité de l'offre de service en milieu familial.

Les centres de la petite enfance visent à répondre aux besoins des parents en offrant des services de garde aux enfants de 0 à 5 ans, soit jusqu'à leur entrée à la maternelle. Les centres de la petite enfance offrent également du soutien aux enfants vivant diverses difficultés, ainsi qu'à leurs parents (MFE, site Internet). En fait, les centres de la petite enfance constituent un cadre propice à la prévention et au dépistage des problèmes de développement et des problèmes sociaux.

Les centres offrent à chaque enfant un programme éducatif basé sur le jeu, adapté à son âge et au temps qu'il passe au centre. Ces services sont offerts par des éducatrices et des éducateurs qui ont reçu une formation à cette fin. Selon les données provenant des sites Internet du ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine (2006) ainsi que de l'Association des centres de la petite enfance (2006), les CPE emploient à eux seuls près de 25 000 personnes. Sur ce plan, nous pouvons comparer les CPE aux grandes entreprises québécoises comme Desjardins ou Bombardier (voir annexe D). Les CPE embauchent majoritairement des femmes.

Même si quelques emplois sont occupés par des hommes dans certains CPE, cette situation reste très marginale par rapport à la réalité de l'ensemble des CPE. En fait, le milieu des services de garde est un secteur pouvant être qualifié à prédominance féminine, car dans la quasi-totalité des CPE, tous les emplois sont détenus par des femmes. Nous n'avons pas de données sur le pourcentage d'hommes exerçant la profession d'éducateur, mais nous savons, selon les données du ministère de l'Éducation, que les hommes représentent 2% de l'effectif étudiant en techniques d'éducation à l'enfance pour l'année 2005<sup>2</sup>, et 3% des diplômés pour cette même discipline pour l'année 2004<sup>3</sup> (Ministère de l'Éducation, statistiques 2006).

Le corps d'emploi des CPE est en grande partie constitué d'éducatrices. Dans une moins grande mesure, les CPE embauchent également du personnel de soutien. Ce personnel comprend les catégories professionnelles suivantes : commis-comptable, secrétaire-comptable, secrétaire, cuisinière et personnel à l'entretien ménager. Parfois, dans les CPE de plus grande taille, une conseillère pédagogique vient se joindre

---

2. Sur les 3788 étudiants en techniques d'éducation à l'enfance pour l'automne 2005, nous comptons seulement 75 hommes (3713 femmes).

3. Sur les 904 diplômés en techniques d'éducation à l'enfance pour l'année 2004, nous comptons seulement 25 hommes (879 femmes).

au personnel. Finalement, chaque CPE embauche une directrice pour assumer les tâches de gestion. L'annexe II fournit une brève description de chacune des catégories d'emplois.

Les centres de la petite enfance sont considérés comme des entreprises de l'économie sociale (Chantier de l'économie sociale, 2003a et b; Lalonde-Gratton, 2002). Ce type d'entreprises se caractérise par son origine – l'entrepreneuriat collectif –, par son autonomie de gestion par rapport à l'État, par une production de biens ou de services, marchands, non marchands ou non monétaires, par des règles de type organisme sans but lucratif, coopérative et mutuelle, par des valeurs comme le service aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit et par la prise de décision démocratique impliquant usagers et usagères, travailleuses et travailleurs. Ces entreprises visent à répondre à de nouveaux besoins qui ne sont pas pleinement satisfaits par les entreprises privées ou publiques. Elles visent également de nouvelles aspirations, entre autres vivre et travailler autrement (Chantier de l'économie sociale, 1996). Finalement, ces entreprises sont souvent soutenues par de nouveaux mouvements sociaux (p. ex., féministes, écologistes, culturels, régionalistes) à forte teneur identitaire (Bellemare *et al.*, 2006, référant à Lévesque, 2002).

## 2.2. Méthodologie choisie : une étude exploratoire

Bien qu'elle se rapporte au domaine des relations industrielles, plus particulièrement à l'organisation du travail, cette recherche constitue avant tout une analyse féministe du travail des femmes dans un milieu traditionnellement féminin comme le centre de la petite enfance. On peut la qualifier d'exploratoire puisqu'elle veut fournir au lecteur une meilleure compréhension du processus de prise de décision et de l'organisation du travail dans un environnement de travail typiquement féminin, aucune analyse n'ayant été réalisée en ce sens. De plus, le centre de la petite enfance constitue un terrain de recherche relativement nouveau, n'ayant pas suscité d'intérêt dans le passé. Tant en sciences sociales qu'en sciences des organisations, la recherche exploratoire s'avère la plus efficace pour décrire, expliquer ou rendre compte d'un nouveau sujet ou objet de recherche (Miles et Huberman, 2003; Thiétart, 1999).

Cette recherche repose sur une méthodologie qualitative, laquelle offre une flexibilité nécessaire pour entreprendre une étude exploratoire faisant appel aux paradigmes interprétatifs. En fait, ces

méthodes fournissent des informations plus riches, car elles obligent le chercheur à demeurer ouvert à d'autres variables au fur et à mesure que la recherche progresse. Dans la présente étude, il est nécessaire de saisir la complexité des relations entre les acteurs afin de bien comprendre le contexte externe et interne des centres de la petite enfance. Ajoutons que le présent contexte de recherche favorise le recours aux méthodes qualitatives étant donné qu'il n'y a pas d'études, à part celle de Briand, Bellemare et Gravel (2004), traitant directement du contexte organisationnel des centres de la petite enfance. En outre, cette méthode est justifiable, car on vise à décrire et analyser une problématique plutôt qu'à vérifier des variables particulières.

### **2.3. Techniques de collecte de données**

La méthodologie choisie exige une forme de collecte de données adaptée à l'approche qualitative. Nous expliquons nos choix dans les lignes suivantes.

#### **2.3.1. L'analyse documentaire**

Les données secondaires utilisées proviennent de documents des CPE, du ministère de la Famille et de l'Enfance, des regroupements régionaux ou nationaux de garderies, des centrales syndicales, etc. Ces sources de données sont grandement utiles pour reconstituer l'histoire et pour familiariser le chercheur avec son terrain d'étude. Signalons que le recours à l'analyse documentaire permet de compléter l'information non obtenue par d'autres méthodes de collecte de données. En raison des biais possibles dans l'analyse documentaire, nous avons comparé les résultats obtenus par l'analyse des documents à ceux tirés de l'entretien.

#### **2.3.2. L'entretien**

L'entretien est l'autre technique utilisée en vue d'obtenir les données nécessaires à notre recherche. Nous avons ainsi privilégié la technique de l'entretien individuel semi-structuré, car elle nous semblait la plus efficace pour répondre à nos besoins. Ce type de technique permet de comprendre un phénomène tel qu'il est perçu par les participants à la recherche. L'entrevue permet au chercheur d'obtenir le savoir d'un répondant afin de mieux comprendre un phénomène. Elle s'intéresse ainsi au sens que les individus donnent à une expérience particulière. Sa grande force réside dans le fait qu'elle offre un accès direct à l'expérience des individus et fournit plus de détails et de descriptions (Thiétart, 1999).

Nous avons au départ une liste préparatoire de questions principales pour nous servir de guide pendant l'entretien. D'ailleurs, nous n'avons pas eu besoin de modifier cette liste en cours de route. Nous avons complété nos questions principales par des questions d'investigation et d'implication lorsque cela se révélait nécessaire, par exemple, quand les réponses données apparaissaient incomplètes ou nécessitaient des précisions. Afin de nous assurer de bien récupérer les données, les entrevues, d'une durée d'environ 90 minutes par personne interrogée, ont été enregistrées. À la suite de cela, les entrevues ont été transcrites mot à mot en vue de l'analyse.

#### 2.4. L'échantillon

Nous avons procédé par analyse de cas multiples. Notre échantillon est le même qui a servi à la production du rapport de recherche *Les relations de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) et les centres de la petite enfance (CPE)* (Briand, Bellemare et Gravel, 2004). Cet échantillon est composé de neuf centres de la petite enfance de trois régions différentes du Québec (Outaouais, Montréal, Chaudière-Appalaches). Ces centres ont été sélectionnés en fonction du nombre de places (25, 50, 100) et du nombre d'années d'existence allant de moins de 5 ans, de 5 à 10 ans, et de 10 ans et plus (voir l'annexe III pour plus de détails). Ces choix visaient à présenter un portrait plus global du réseau des CPE.

Précisons que les deux tiers des CPE choisis sont syndiqués. Cette surreprésentation est liée à la problématique de recherche du rapport mentionné précédemment, qui considère la convention collective comme un outil d'institutionnalisation et de gestion potentiellement centralisatrice. Dans le cadre de la présente recherche s'intéressant aux effets de la formalisation sur les modes de prise de décision et d'organisation du travail des CPE, cette surreprésentation peut affecter les résultats puisque la convention collective entraîne forcément la mise en place de règles à l'intérieur de l'organisation.

À partir de cet échantillon, l'équipe de recherche a réalisé 47 entrevues à l'été 2002. Un suivi de quatre entrevues avec les acteurs provinciaux a également été fait à l'automne. Du nombre d'entrevues, 2 ont été réalisées avec des représentants des regroupements provinciaux de CPE, 4 avec des représentants d'organisations syndicales, 2 avec des fonctionnaires du ministère de la Famille et de l'Enfance et Emploi, Solidarité et Famille, 2 avec des vérificateurs externes de CPE et 37 avec du personnel de CPE, soit une directrice, une éducatrice, une

déléguée syndicale ou représentante des employées (à une occasion, cette dernière n'était pas éducatrice), une commis à la comptabilité, une représentante des parents) pour chacun des 9 CPE. Précisons que la quasi-totalité des 37 personnes interviewées sont des femmes. La recherche présentée dans ce livre s'intéresse aux résultats des entrevues provenant des 37 personnes à l'intérieur des CPE.

Dans le but d'obtenir des résultats pertinents, nous avons pris soin d'intégrer des questions visant à en apprendre davantage sur le contexte organisationnel, l'organisation du travail et le style de gestion préconisé au sein des CPE. Ces questions étaient plus particulièrement adressées aux 37 personnes impliquées plus directement dans le processus de prise de décision et d'organisation du travail (se référer à l'annexe IV pour voir les questions guides). Nous avons prévu, au départ, d'effectuer des entrevues supplémentaires pour obtenir une meilleure validation de nos résultats. Cependant, après l'analyse des résultats des 37 entrevues, nous avons obtenu le degré de saturation souhaité, c'est-à-dire que les dernières entrevues que nous avons effectuées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux en lien avec les concepts étudiés.

## 2.5. L'analyse des données

Les données ont été codifiées, intégrées et analysées, selon les variables et dimensions d'analyse retenues par la problématique, et préalablement opérationnalisées en indicateurs, et selon de nouvelles variables que l'analyse permettait de mettre au jour. Nous avons isolé les variables et indicateurs, associé les informations pertinentes et relié les catégories analytiques en arborescence par la recherche des mots, des phrases, d'extraits de textes qui relèvent d'un concept défini dans l'analyse (Comeau, 1994; Strauss et Corbin, 1990). L'analyse des données (verbatim, notes d'observation, résumés, etc.) a été réalisée à l'aide du logiciel Nvivo. Ce logiciel permet de gérer des données qualitatives, diverses et abondantes, sans les altérer. Les catégories analytiques, au total de 171, ont été reproduites dans le logiciel pour le traitement

## CONCLUSION

Nous avons décrit les cadres conceptuel et méthodologique choisis pour répondre à notre question de recherche, qui concerne les modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein des centres

de la petite enfance. Les résultats en lien avec notre question de recherche, notre hypothèse guide et nos sous-hypothèses proviennent principalement des données recueillies par l'entretien et l'analyse documentaire, et sont présentés au chapitre suivant.



## PARTIE 2

---

# LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation des résultats de notre recherche. Pour ce faire, nous avons séparé cette partie en deux chapitres. Tout d'abord, nous présentons les résultats en lien avec notre hypothèse guide au chapitre 4. Afin de vérifier si les CPE peuvent être traités au départ comme des organisations féministes (H1), il importe de recourir à l'approche sociohistorique. En nous attachant à l'évolution des CPE, nous sommes en mesure de vérifier, en vertu des prémisses du féminisme radical, si les CPE adhèrent à une lutte de transformation sociale favorable aux femmes, tout en impliquant le mouvement féministe.

Le chapitre 5 s'intéresse à nos deux sous-hypothèses. Rappelons que la première affirme que les centres de la petite enfance adoptent des valeurs répertoriées au sein des organisations féministes (H1)<sup>1</sup>, tandis que la deuxième énonce que les centres de la petite enfance adoptent des formes organisationnelles répertoriées au sein des organisations féministes (H1)<sup>2</sup>. Nous présentons les résultats en lien avec les modes de prise de décision utilisés au sein des CPE et ceux reliés aux autres aspects de l'organisation du travail. Suivra une analyse visant à comparer nos résultats pour chacune des sous-hypothèses avec ceux obtenus par d'autres recherches féministes.



# LES CPE : DES ORGANISATIONS FÉMINISTES

Tout d'abord, prenons le temps de présenter les résultats en vue de répondre à notre hypothèse guide suivant laquelle (H1) **les centres de la petite enfance peuvent être traités comme des organisations féministes**. Le recours à l'approche sociohistorique est nécessaire pour obtenir des réponses en ce sens. Nous avons été en mesure de retracer l'histoire des centres de la petite enfance à partir d'une recension des écrits. Pour compléter le portrait historique de l'évolution des CPE, nous avons eu recours aux entrevues et aux documents provenant des CPE, du ministère responsable de la famille et des centrales syndicales. Les documents rédigés par François Aubry (2001) et Micheline Lalonde-Gratton (2002) ont été fort utiles pour structurer le texte qui suit. Ce chapitre est divisé en trois périodes : 1960-1989, 1990-2000, 2001-2005.

## 1. LES ANNÉES 1960-1989

### 1.1. Le contexte national

Au cours des années 1960, l'entrée massive des femmes sur le marché du travail augmente considérablement la demande pour les services de garde. C'est dans ce contexte que naissent les premières garderies à but non lucratif en 1966. Le financement est leur plus grand problème. Pendant des années, les garderies survivent et dépendent d'un financement gouvernemental intermittent et de la contribution des parents.

Les garderies, tout comme les organismes féministes, récupèrent des services à la population non assumés par le secteur public sans disposer de moyens adéquats. C'est le cas des garderies tout au long des années 1970 et 1980.

## 1.2. Le contexte local

Durant les années 1960-1970, les garderies ne parviennent pas à assumer les besoins. Les enfants sont gardés dans des conditions plus ou moins satisfaisantes, plus ou moins stables et sans possibilité de contrôler la qualité des services qui leur sont prodigués. Devant ces problèmes, l'intervention de l'État paraît nécessaire. Il devient urgent d'accroître le nombre des garderies et de les doter de normes de qualité et de programmes correspondant à l'âge des enfants. Ainsi, à la fin des années 1960 et au début des années 1970, le problème de la garde des enfants en bas âge préoccupe plusieurs groupes et organismes, tels que le Conseil canadien de développement social, la Fédération des femmes du Québec, la Confédération des syndicats nationaux et la Fédération des travailleurs du Québec (Lalonde-Gratton, 2002).

La vie au sein des garderies se traduit par des emplois atypiques à cause de l'insuffisance et de l'instabilité du financement, et par la non-reconnaissance du travail du personnel en service de garde (Aubry, 2001 ; Lalonde-Gratton, 2002). Le contexte organisationnel se caractérise quant à lui par un environnement instable avec un taux de roulement élevé. Paradoxalement, on constate un fort engagement de la part des travailleuses, qui restent malgré les mauvaises conditions de travail. Ces travailleuses y font d'ailleurs beaucoup de bénévolat et s'impliquent dans diverses activités de revendication en dehors des heures de travail afin d'assurer la survie des garderies (Lalonde-Gratton, 2002).

## 1.3. L'organisation de l'action de revendication

Au début des années 1970, les travailleuses des garderies et les parents (majoritairement des mères) qui sont principalement soutenus au départ par le mouvement des femmes vont progressivement s'allier au mouvement syndical québécois et à d'autres groupes populaires (citoyens et organismes communautaires) dans le but de faire reconnaître une responsabilité collective en matière de garde à l'enfance. L'accroissement rapide de la participation des femmes au marché du travail vers la fin des années 1960 fait en sorte que la société a besoin d'un plus grand nombre de garderies de qualité.

L'objectif de la coalition (parents, travailleuses en garderie, mouvement des femmes, syndicats et groupes populaires) est de résoudre les différents problèmes de financement, de non-reconnaissance du travail des éducatrices et du manque de places de qualité en garderie. La coalition formule ses revendications auprès du gouvernement en s'appuyant notamment sur des campagnes de sensibilisation auprès de la population et sur la syndicalisation (série de grèves). Plusieurs membres de cette coalition croient que la syndicalisation du secteur pourrait constituer un outil supplémentaire pour consolider le réseau et améliorer les conditions de travail.

L'action sociale prend la forme d'une action politique non partisane. Elle tire son origine des mouvements sociaux féministes et syndicaux tout en regroupant les parents (usagers) dans une compréhension commune et solidaire des enjeux (Bellemare *et al.*, 2006). La syndicalisation pouvait paraître incompatible avec des services de garde abordables pour les parents, mais cette contradiction a été résolue par la formulation de revendications communes pour obtenir une politique de services de garde financée par l'État, soutenant parallèlement l'accès des femmes au marché du travail. Au sein des centrales syndicales, les comités d'action féminine font la promotion des revendications professionnelles et sociétales des femmes et sont très actifs dans le développement des positions et moyens d'actions des centrales syndicales sur la question des services de garde.

#### 1.4. Une revendication pour des services accessibles

Durant l'année 1974, la coalition formule une première grande revendication nationale, soit la création d'un réseau universel de services de garde gratuit et financé par l'État. La mobilisation vise à procéder rapidement à la syndicalisation du secteur des services de garde afin de créer un nouveau rapport de force à l'État et d'accroître les subventions dans le secteur (Leclerc, 1986). Plus précisément, cette coalition exige que le gouvernement verse des subventions directes aux garderies plutôt que de les financer exclusivement par une aide aux parents.

Cette mobilisation se traduit tout au long des années 1970, 1980 et 1990 par des campagnes de sensibilisation auprès de la population, la publication de mémoires, des manifestations, des occupations de bureaux de ministres et par des journées de grèves nationales. Les journées nationales de grève incluent toujours les employées, les directrices des garderies, les parents et des représentantes des organisations féministes (groupes de femmes). La mobilisation contraint finalement le

gouvernement québécois à mettre en place un programme destiné à financer en partie les services de garde à partir de 1974 (Plan Bacon). Rappelons qu'au début des années 1970, plus de 70 garderies à but non lucratif sont créées au Québec grâce aux subventions fédérales provenant du Régime d'assistance publique du Canada (Vaillancourt et Thériault, 2006, p. 19-20) et des projets Perspectives jeunesse et Programme d'initiatives locales. Le retrait des subventions fédérales en 1973 menace la survie des garderies populaires et en contraint plusieurs à fermer leurs portes. La disparition des subventions provenant du fédéral conduit la coalition à réclamer un financement permanent de la part du gouvernement provincial. Le plan Bacon, qui vise à répondre aux revendications, reconnaît que les services de garde sont indispensables. Cependant, il renvoie en grande partie la responsabilité du financement aux parents, sauf pour les familles à faible revenu. Les parents et les groupes communautaires critiquent le plan Bacon, car ils y voient une nouvelle forme d'assistance sociale et non pas l'établissement d'un réseau public de garderies (archives de Radio-Canada). La politique accorde également peu de soutien direct aux garderies. Ces nouvelles mesures, en deçà des revendications, constituent tout de même une première étape vers la reconnaissance d'une responsabilité collective en matière de garde à l'enfance (Aubry, 2001).

## 2. LES ANNÉES 1990-2000

Durant les années 1990, les syndicats, les regroupements des garderies, le mouvement des femmes et d'autres groupes sociaux vont continuer de lutter pour l'obtention d'une nouvelle politique de garde et l'amélioration des conditions de travail. Pendant que les discussions se poursuivent sur les revendications, la campagne de sensibilisation va bon train et une bonne partie de la population prend conscience de la non-reconnaissance du travail en garderie. Les nombreux blocages du gouvernement sur les questions de financement entraînent une série de grèves appelées parfois par les syndicats et d'autres fois par les parents, les uns soutenant le mouvement lancé par les autres. À titre d'exemple, rappelons la participation des garderies québécoises au mouvement de grève nord-américain des garderies lancé le 22 avril 1993.

L'élection du Parti québécois en 1994 annonce une refonte possible de la politique des services de garde. Les récentes transformations dans le discours politique inquiètent les employeurs des garderies commerciales. Ceux-ci organisent même une manifestation pour exprimer

leur crainte de devoir se transformer en garderie à but non lucratif. Au plan national, les divers groupes féministes du Québec organisent la Marche des femmes le 26 mai 1995. Environ 850 femmes marchent vers Québec avec 9 demandes. Elles réclament du gouvernement québécois des changements visant l'amélioration des conditions économiques des femmes. Le 4 juin 1995, après 200 kilomètres de marche, 20 000 personnes les attendent à Québec pour appuyer leurs demandes. Entre autres, elles réclament un programme d'infrastructures sociales afin de créer des emplois pour les femmes, contestant en cela le caractère masculiniste des programmes gouvernementaux visant à investir en priorité dans les infrastructures routières ou dans le « béton ».

En 1996, un sommet socioéconomique national réunit le patronat, les syndicats et, pour la première fois, de nombreux représentants des groupes de femmes et acteurs de l'économie sociale. Lors de cette rencontre, l'économie sociale est reconnue comme un mode alternatif d'activités économiques en échange d'un accord des acteurs sociaux sur la poursuite de l'objectif du déficit zéro dans les opérations courantes de l'État (Briand, Bellemare et Gravel, 2004). De plus, les parties au sommet conviennent que le développement de l'économie sociale ne devrait pas se faire au détriment des emplois dans les services publics.

La reconnaissance de l'économie sociale et le soutien constant dans les objectifs poursuivis de la part des syndicats et des intervenants du milieu mènent à la décision du Parti québécois de subventionner directement les salaires du secteur des services de garde. Il s'agit là d'un précédent important, car, dans le passé, le gouvernement a toujours refusé de financer directement les salaires en alléguant que les garderies étaient des entités autonomes et que ces décisions relevaient des conseils d'administration (Aubry, 2001).

Ce gain important dans le financement forme les assises pour la mise en application de la nouvelle politique de service de garde par la création du ministère de la Famille et de l'Enfance et du réseau de centres de la petite enfance avec les places à 5 \$ par jour. Le réseau est ainsi créé à partir de l'ensemble des garderies sans but lucratif et des agences de services de garde en milieu familial existantes. Il a pour but d'offrir des services permettant aux enfants d'âge préscolaire de bénéficier d'un encadrement favorisant leur développement (MFE, site Internet). Sur le plan pédagogique, il vise à les familiariser avec un milieu d'apprentissage en dehors de la famille et à développer les habiletés qui les aideront à mieux réussir à l'école. La politique de services de garde

prévoit également la participation des parents à l'organisation et au fonctionnement des services de garde. Ce sont les CPE qui ont la responsabilité de former les parents qui siègent aux conseils d'administration.

La nouvelle préoccupation pour la qualité des services de garde au Québec, la nécessité d'employés qualifiés et d'une rémunération reliée à cette qualification, la pénurie de main-d'œuvre, la tarification à prix unique aux parents et le mode de financement du gouvernement incitent à instituer une échelle unique de salaire (Aubry, 2001).

La deuxième grande revendication de la coalition vise l'amélioration des conditions de travail du personnel des services de garde, par une négociation provinciale. Elle prend officiellement forme au cours de l'année 1998 à la suite de la demande de la part de la coalition de créer une table centrale de négociation. Cette table regroupe les syndicats, le Ministère ainsi que les deux regroupements provinciaux de garderies existant alors (Concertaction et la Fédération provinciale des garderies). Ces deux dernières entités sont issues des regroupements de garderies et sont formées des représentants des conseils d'administration des garderies, ces derniers étant à leur tour constitués de parents et de travailleuses. Trois revendications y seraient débattues : 1) un important redressement salarial et la mise en place d'une échelle unique de salaires dans l'ensemble du réseau des services de garde, 2) la mise sur pied d'un comité sectoriel d'équité salariale et 3) la création d'un comité ayant pour mandat de mettre en place un régime de retraite pour le personnel (Aubry, 2001).

Le 20 mai 1999, le gouvernement accède aux demandes des éducatrices. L'entente prévoit des hausses moyennes salariales de 35% sur quatre ans à tout le personnel des centres de la petite enfance syndiqué ou non et aux éducatrices des garderies à but lucratif, ainsi qu'une augmentation de la rétribution des responsables de services de garde en milieu familial (Lalonde-Gratton, 2002). Cette uniformisation des salaires et des titres d'emplois pour l'ensemble des garderies est appliquée par un règlement ministériel. Cette entente prévoit également la tenue d'un forum national pour discuter de la mise en place d'un régime de retraite et la constitution d'un comité de travail sur l'équité salariale.

Le gouvernement cède ainsi à la coalition, formée des intervenants du milieu, du mouvement féministe et des centrales syndicales, et crée une table centrale de négociation. Toutes les questions entourant les salaires, la charge de travail (le rapport personnel-enfant), les catégories d'emploi, l'équité en emploi, le régime de retraite sont

négociées. Rappelons que cette négociation provinciale implique le ministère de la Famille et de l'Enfance, les syndicats, Concertation et les Fédérations provinciales des garderies.

À l'heure actuelle, le gouvernement finance 80 % du coût total du fonctionnement d'un centre de la petite enfance. Le ministère responsable de la famille voit son budget quadrupler, passant de 290 millions de dollars à 1,4 milliard de dollars<sup>1</sup> (site Internet de l'Association québécoise des centres de la petite enfance – AQCPE, 2006 ; site Internet du MFAF, 2006), tandis que le nombre d'employées des CPE passe de 11 580 à 22 781 (site du MFAF, 2006).

Depuis le printemps 2000, la majorité des garderies syndiquées bénéficient d'une convention collective régionale. Les termes entourant les conditions de vacances, les congés, l'assurance collective, l'organisation du travail sur des questions particulières, ou tout ce qui n'est pas couvert par le décret, peuvent être négociés. Cette négociation régionale inclut les syndicats et les conseils d'administration des garderies concernées.

### 3. LES ANNÉES 2001-2006

#### 3.1. L'action actuelle à caractère féministe au plan national

Le 27 août 2003, la coalition impliquant les CPE, le mouvement des femmes, les centrales syndicales et les divers intervenants du milieu organise une commission parallèle à celle du gouvernement pour le maintien du tarif universel de 5 \$<sup>2</sup>. Plusieurs des intervenants présents évoquent la nécessité de maintenir le tarif des garderies à ce bas niveau afin de permettre aux femmes plus défavorisées d'accéder au marché du travail. L'une des participantes rappelle que les résultats de l'étude du Conseil national du bien-être social du Canada (2002) sur le coût de la pauvreté montre qu'un système universel de garde est un bon moyen pour diminuer les coûts associés à la pauvreté, puisque chaque dollar investi dans un tel programme engendre deux dollars d'économie. Ce

---

1. Baker, Gruber et Milligan (2005) mentionnent que même si le réseau des services de garde engendre des coûts importants, il permet parallèlement une augmentation des recettes fiscales puisqu'il facilite l'accès au marché du travail, compensant ainsi, d'après leurs estimations sommaires, environ 40 % du coût du programme.

2. *Consultation parallèle sur les scénarios de financement et de développement pour assurer la pérennité, l'accessibilité et la qualité des services de garde*, 27 août 2003.

rapport rappelle aussi que le système québécois de services de garde à 5 \$ par jour a permis de réduire de 37% le nombre de mères seules recevant de l'aide sociale, contribuant ainsi à une augmentation de l'activité économique des femmes.

Précisons que malgré la vaste campagne de protestation menée par la même coalition qui avait réussi à obtenir les gains de 1999, le taux journalier par enfant est passé de 5 \$ à 7 \$ («loi 32») en janvier 2004. Le gouvernement libéral élu en avril 2003 avait pourtant fait la promesse de ne pas toucher aux frais de garde. Toutefois, cette protestation a forcé le gouvernement à reculer dans ses projets visant à bureaucratiser le fonctionnement des CPE, particulièrement dans le cadre de son projet visant à limiter le nombre d'heures annuelles d'absence des enfants du CPE. Une autre vaste mobilisation de la coalition soutenant les CPE s'est activée à l'automne 2005 afin de contrer les projets du gouvernement libéral visant à réorganiser le réseau des services de garde, à le contrôler davantage et à soutenir le développement des garderies commerciales. Nous y revenons en conclusion générale du livre. Le lecteur intéressé trouvera à l'annexe V des éléments d'information et de critiques de cette réforme imposée au réseau des CPE.

Nous avons dit précédemment que les CPE fournissent un bassin d'emploi d'importance pour les femmes. Sur ce plan, l'action vise l'atteinte de l'équité salariale pour les travailleuses en services de garde.

Un important pas est franchi en matière d'équité salariale le 18 mars 2004. Le gouvernement accepte enfin la création d'une table centrale sur cette question en vue des pourparlers sur les conditions salariales du personnel des services de garde. La table est composée de représentants de son ministère, de l'Association québécoise des centres de la petite enfance (regroupements récemment fusionnés)<sup>3</sup>, de la CSN et de la CSQ. Le gouvernement aurait préféré laisser la Commission sur l'équité salariale et un comité conjoint où il ne siège pas le soin de parvenir à un règlement sur l'équité salariale dans ce secteur. L'action des intervenants du secteur des services de garde a forcé le gouvernement à prendre une responsabilité dans le dossier de l'équité salariale. Il s'agit là d'un gain important non seulement pour les travailleuses en garderie, mais pour

---

3. L'AQCPE offre publiquement un appui à leur personnel éducatif dans la lutte pour l'équité salariale. Rappelons que l'Association se compose des représentants des conseils d'administration (représentant les employeurs des CPE) des différents centres de la petite enfance dans la province.

l'ensemble des travailleuses québécoises, car, en s'engageant directement, le gouvernement reconnaît l'importance de cette question. Les éducatrices en CPE obtiennent finalement l'équité salariale le 20 septembre 2006. Nous reviendrons également sur cet aspect dans la conclusion.

### 3.2. L'action actuelle à caractère féministe au plan local

Nous avons remarqué que plusieurs centres de la petite enfance poursuivent certains objectifs visant l'amélioration des conditions de vie des femmes. D'ailleurs, lors de nos entrevues, les directrices et les éducatrices plus expérimentées, c'est-à-dire celles qui étaient présentes au début de la mise en place des garderies, se considèrent souvent elles-mêmes féministes. Sur le terrain, le travail permettant aux femmes plus défavorisées d'accéder au marché de l'emploi se traduit par différents partenariats du milieu. Le programme *Ma place au soleil* en collaboration avec les CLSC et les divers centres de réinsertion socioprofessionnelle ou centres de réinsertion scolaire en est le plus bel exemple. Il s'agit d'un programme de réinsertion sociale pour les mères défavorisées qui leur offre une aide pour développer leurs compétences parentales et les soutenir dans leur projet de vie. La mère peut ainsi tenter un retour aux études ou une réintégration au marché de l'emploi, pendant que le jeune enfant bénéficie d'un environnement stimulant (Association des CLSC et CHSLD, août 2003).

De plus en plus de CPE offrent de leur propre chef des services de garde les soirs et la fin de semaine afin de répondre aux besoins des travailleuses qui ont un horaire atypique<sup>4</sup>. Le rapport *Les femmes du Québec et le marché de l'emploi* (mai 2000) du Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre d'Emploi Québec confirme que les femmes constituent la grande part des employés atypiques au Québec. Pour l'équité salariale, les membres du conseil d'administration peuvent donner leur appui au personnel éducatif en acceptant de fermer le CPE pour une journée de revendication. Ces membres peuvent aussi participer individuellement ou collectivement au mouvement de revendications ou aux manifestations pour le respect de ce droit.

La récente étude de Baker, Gruber et Milligan (2005) affirme que le réseau des services de garde au Québec facilite l'accès des femmes au marché du travail. Les chercheurs constatent que, depuis l'implantation

---

4. Pour des exemples de CPE allant dans ce sens, consulter le site du CRCDQ, <[www.crcdq.org/quoi-cre-CPE.html](http://www.crcdq.org/quoi-cre-CPE.html)>.

du réseau à faible coût, la proportion de mères de familles biparentales du Québec s'étant jointes au marché du travail a augmenté de 21 %, soit plus du double de la hausse observée dans le reste du Canada. En outre, le réseau offre la possibilité aux femmes d'occuper un emploi à temps plein, ce qui a pour effet d'améliorer la carrière des femmes et d'approcher la parité économique entre les femmes et les hommes.

## ANALYSE ET CONCLUSION

Les CPE peuvent être considérés comme des organisations féministes pour les raisons sociohistoriques présentées précédemment. En effet, l'évolution des garderies est influencée par des luttes impliquant le mouvement des femmes et les résultats de ces luttes amènent des transformations sociales favorables aux femmes (Marx-Ferree et Yancy-Martin, 1995).

Nous avons vu qu'il s'est bâti une véritable coalition, tout d'abord menée par les parents (majoritairement des mères) et les travailleuses en garderie qui ont su obtenir rapidement l'appui du mouvement des femmes. S'ajouteront à cette coalition les centrales syndicales et les groupes populaires. Cette coalition a lutté pour favoriser l'accès des femmes au marché du travail en revendiquant un réseau universel de services de garde de qualité et accessible financièrement à tous les parents. Leur lutte a également eu pour objectif de faire reconnaître un travail traditionnellement féminin longtemps non considéré dans la société. Ces particularités permettent de conclure que les CPE agissent en ce sens comme des organisations féministes puisque nous sommes en présence d'une mobilisation visant à défendre le droit des femmes à accéder au marché du travail. Ce droit s'exerce en leur offrant un service les dégageant d'une partie de leurs tâches familiales dans le but de permettre leur accomplissement sur le marché du travail. De même, la mobilisation visant à faire reconnaître le travail des « gardiennes d'enfants » passe par l'amélioration des conditions de travail d'une profession traditionnellement féminine, plus particulièrement par le combat pour atteindre l'équité salariale<sup>5</sup>. Pour Marx-Ferree et Yancy-Martin (1995), il s'agit ici de

---

5. Le Chantier de l'économie sociale conclut dans son document suivant les rencontres régionales des CPE (2002) qu'il reste encore de la promotion à faire tant auprès des parents que de la population en général afin que les éducatrices et les RSG ne soient plus considérées comme de simples gardiennes.

luttés visant des transformations sociales afin d'améliorer la situation des femmes au sein de la société. Nous avons vu dans la présentation des résultats que ces luttés sont toujours au programme des CPE.

Rappelons que le mouvement féministe a été le premier à revendiquer publiquement, au nom des parents et des travailleuses en garderie, le développement de services de garde de qualité afin de permettre l'accès au travail à toutes les femmes et d'améliorer les conditions des travailleuses en garderie. Ce qui est particulier, c'est que la syndicalisation a été un outil efficace pour arracher à l'État une politique sociale d'envergure, tout en obtenant de meilleures conditions d'emploi pour les travailleuses en garderie. Dans cette lutte sociale, le syndicalisme a dû s'adapter aux réalités du mouvement des femmes et aux modes de gestion féministes. Pour mieux comprendre ces réalités, on a d'ailleurs implanté des comités féministes au sein des centrales syndicales.

Les féministes ont été des pionnières dans la création des services de garde cogérés par les parents et les travailleuses. Elles y ont implanté des modes de gestion et d'organisation du travail issus de l'héritage féministe. Au départ, les syndicats ont eu de la difficulté à comprendre le principe favorisant l'autonomie dans la gestion et la cogestion dans un cadre organisationnel prônant la structure aplatie, non bureaucratique. Mais, au fil du temps, les centrales syndicales influencées par leurs comités féministes sont parvenues à répondre aux besoins du milieu des garderies en offrant un modèle de syndicalisation tenant compte de la gestion participative qui les caractérise (Bellemare *et al.*, 2006).

Nous avons vu précédemment que la nouvelle forme de négociation favorise la dimension du contrôle de l'organisation aux mains des parents et des travailleuses. Le principal acquis de cette lutte commune est que le contrôle de la garderie reste entre les mains des parents et des membres du personnel, du moins jusqu'en 2005. Il faudra suivre les évolutions que produira l'application de la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* et de ses règlements au cours des prochaines années. Ainsi, les CPE sont administrés par un conseil d'administration formé de parents et de travailleuses.

L'autonomie de gestion permet aux membres d'agir comme citoyens à part entière puisqu'ils participent à la vie démocratique dans l'organisation de services offerts à la population (Aubry, 2001). En effet, les membres ont la responsabilité d'administrer les sommes

octroyées par le gouvernement aux services de garde pour orienter au mieux les décisions en regard de l'éducation des enfants (Chantier de l'économie sociale, 2002). Tout comme pour les organisations féministes, la demande grandissante pour les services et la précarité du financement obligeront le secteur des services de garde à se formaliser davantage. Comme nous l'avons relevé dans notre introduction, les CPE sont à l'heure actuelle de véritables institutions, employant près de 25 000 personnes, principalement des femmes.

Nous verrons ultérieurement que, même si les centres de la petite enfance ont vécu le processus de la formalisation, ils ont pu maintenir une certaine autonomie dans le processus de prise de décision. De plus, les CPE ont leur mot à dire dans les décisions du ministère responsable de la famille par la présence de l'Association québécoise des CPE à la table centrale de négociation (Briand, Bellemare et Gravel, 2004).

# LES CPE : DES VALEURS ET DES FORMES ORGANISATIONNELLES FÉMINISTES

L'histoire des centres de la petite enfance nous permet de les traiter comme des organisations féministes. Mais, pour vérifier dans quelle mesure nous pouvons les traiter ainsi, il importe de s'intéresser de plus près aux sous-hypothèses affirmant que les CPE adoptent des valeurs et des formes organisationnelles promues par les organisations féministes. Le bilan historique que nous venons d'établir fournit déjà quelques réponses. Il semble bien que les membres au sein des centres de la petite enfance optent pour la cogestion et une structure non bureaucratique. Plus précisément, les centres de la petite enfance sont gérés par les usagers et le personnel du CPE. Ces caractéristiques importantes laissent croire que nous retrouvons certaines valeurs et pratiques organisationnelles associées aux organisations féministes.

Cette deuxième partie de la présentation des résultats concerne nos deux sous-hypothèses. La première sous-hypothèse affirme que **les centres de la petite enfance adoptent des valeurs répertoriées au sein des organisations féministes (H1)**<sup>1</sup>. Ces valeurs sont : la démocratie, la participation, l'habilitation, le lien affectif, l'engagement, la coopération et l'égalité (Ferguson, 1984 ; Fournier *et al.*, 1997 ; Koen, 1984 ; Martin, 1993 ; Morgen, 1994 ; Reinelt, 1994 ; Rothschild, 1992).

Après vérification, nous pouvons effectivement retrouver des valeurs privilégiées par les féministes radicales au sein des CPE. Les gens interrogés ont évoqué des valeurs habituellement mises en pratique dans

les organisations féministes. À titre d'exemple, mentionnons le témoignage d'un parent au conseil d'administration correspondant en tout point aux valeurs présentées plus haut dans le texte : «J'ai remarqué de l'entraide, de la complicité. On accorde aussi de l'importance au travail d'équipe, à la communication, à l'écoute des enfants, à la coopération, à la collaboration de tous» (un parent administrateur). D'autres enquêtes reflètent également ces valeurs. Une directrice avouait avec l'approbation des autres participants lors des rencontres régionales des CPE organisées par le Chantier de l'économie sociale<sup>1</sup> qu'on «préconise au sein des CPE davantage la participation, la création d'un esprit d'équipe, d'un respect mutuel et d'un sentiment d'appartenance à une entité qui a des valeurs, des façons de faire qui lui sont propres» (Chantier de l'économie sociale, 2002, p. 42).

La deuxième sous-hypothèse énonce que **les centres de la petite enfance adoptent des formes organisationnelles répertoriées au sein des organisations féministes (H1)**<sup>2</sup>. Encore une fois, des témoignages viennent confirmer notre sous-hypothèse. Les résultats en lien avec nos sous-hypothèses sont présentés simultanément puisque les valeurs sont intégrées aux formes organisationnelles. Nous reprenons ainsi les éléments qui ressortent de l'analyse de données en référence aux valeurs et aux formes organisationnelles figurant dans nos deux sous-hypothèses.

Ce chapitre comprend deux sections. Nous présentons les résultats et concluons par une analyse pour chacune des sections. La première section traite des pratiques et mécanismes de prise de décision. On s'intéresse à la mise en pratique des valeurs de démocratie, de participation et d'habilitation. Nous poursuivons cette section en traitant des effets pervers de la formalisation sur le processus de prise de décision. La seconde section s'intéresse plus particulièrement aux autres valeurs comme le lien affectif, la coopération, l'égalité et l'engagement. Nous montrons comment s'appliquent ces valeurs dans les CPE et décrivons les mécanismes assurant leur maintien dans la vie organisationnelle. Ces valeurs, pratiques et mécanismes sont plus liés à l'organisation du travail comme telle. Cette deuxième section s'attarde

---

1. Ce document datant de 2002 réunit les comptes rendus des rencontres régionales des CPE. Ces rencontres se sont tenues dans 16 régions du Québec et ont rejoint 1300 personnes. Les personnes rencontrées étaient des gestionnaires, des éducatrices et des responsables de services de garde en milieu familial, des parents et des partenaires issus du milieu.

également aux difficultés à maintenir les valeurs d'engagement. Nous discutons de la réalité du désengagement qui rendent plus difficiles l'application des pratiques et valeurs encouragées par les féministes radicales.

Pour mieux comprendre la mise en application des valeurs et des formes organisationnelles au sein des CPE et leurs incidences, nous comparons nos résultats à ceux des études réalisées dans d'autres organisations féministes québécoises par Fournier *et al.* (1997) et Guberman *et al.* (1997)<sup>2</sup>. Nous nous référons également à des résultats d'études américaines lorsque cela s'avère pertinent. En observant les similarités ou les différences entre des organisations typiquement féministes et les centres de la petite enfance, nous comprenons mieux le fonctionnement organisationnel féministe, ainsi que le fonctionnement organisationnel des CPE.

## 1. LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Cette section présente les processus de prise de décision dans les CPE. Nous décrivons dans un premier temps les caractéristiques démocratiques en présentant la formation du conseil d'administration au sein des CPE, les rôles du CA et, par le fait même, les processus de participation à la prise de décision et à l'habilitation en gestion. Tout au long de cette présentation, nous établissons des liens avec les formes organisationnelles féministes. Nous concluons cette section par une analyse des résultats en lien avec les processus de prise de décision utilisés en CPE et les comparons aux résultats des autres recherches féministes.

### 1.1. Une forme de gestion facilitant la démocratie dans la prise de décision

Dans le cas des CPE, la prise de décision est collective. Plus précisément, il s'agit d'une cogestion entre les membres qui sont des parents et des travailleuses. Un poids plus important est cependant

---

2. Nous faisons ici référence à l'article *L'organisation du travail dans les groupes de femmes* et au rapport de recherche *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*. Leurs résultats proviennent de l'analyse de documents, d'observation et d'entrevues effectuées auprès de huit organisations féministes au Québec. Le rapport de recherche de Guberman *et al.* (1997) se concentre plus particulièrement sur trois de ces organisations féministes.

accordé aux parents. La *Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance* prévoit en effet que le deux tiers du conseil d'administration est composé de parents. En vertu de l'article 7 de cette loi, le conseil d'administration doit inclure au moins sept membres, dont cinq parents.

Le ministre peut délivrer un permis de centre de la petite enfance à une personne morale sans but lucratif ou une coopérative, dont le conseil d'administration d'au moins sept membres est composé dans une proportion d'au moins les deux tiers de parents futurs usagers des services de garde éducatifs coordonnés et fournis par le centre, autre que des membres de son personnel, des personnes qu'il a reconnues à titre de personnes responsables d'un service de garde en milieu familial et des personnes qui les assistent (L.R.Q., chapitre C-8.2; article 7).

Les conseils d'administration des CPE à l'étude sont majoritairement composés de parents (usagers). Et la plupart comprennent généralement une représentante des travailleuses, tandis que, dans les autres CPE, le conseil d'administration compte plutôt deux de ces représentantes. Pour la majorité, cette façon de faire était implantée depuis longtemps.

De plus en plus, avec le développement du milieu familial, se greffe au CA une représentante des responsables du milieu familial. Il arrive parfois que quelques membres ne soient pas ou plus des usagers. Par exemple, on peut retrouver d'anciens parents ou un représentant d'un organisme qui a une place importante dans le développement du CPE. Ces membres n'ont habituellement pas le droit de vote, tout comme la directrice de l'installation et la directrice du milieu familial, qui sont membres d'office. La plupart du temps, les représentantes des employées de l'installation ou des responsables du milieu familial ont droit de vote. Il arrive cependant, bien que rarement, que seuls les parents aient ce droit. Dans un tel cas, il devient plus difficile de parler de cogestion. Quant à l'attribution des postes de présidente, vice-présidente, secrétaire et trésorier, elle se décide par consensus lors des élections à l'assemblée générale.

Les résultats du rapport sur la *Situation des CPE et des garderies au Québec en 2003* du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (mai 2004) vont dans le même sens que les nôtres. D'après les données provenant de 947 CPE sur un total de 948 CPE, il y a généralement entre cinq à six parents et une (36,3% des CPE) à deux

(34,7% des CPE) éducatrices siégeant au CA<sup>3</sup>. Dans une moins grande mesure, on retrouve des personnes provenant du milieu familial ou d'autres acteurs directement concernés par le CPE<sup>4</sup>. Ces acteurs peuvent être d'anciens parents, des représentants du milieu de travail dans lequel se trouve le CPE, et des gens de la municipalité ou du CLSC lorsqu'un CPE intègre des enfants avec des problèmes.

Comme dans notre échantillon, la majorité (61,9%) des CPE comptent sept membres au conseil d'administration. Du nombre total des personnes siégeant au conseil d'administration, 75,2% sont des parents d'enfants qui fréquentent le service de garde éducatif, 15,8% sont des employées, 5,3% sont des responsables de services de garde en milieu familial (RSG) et 3,6% sont des membres classés sous «autres». Cette proportion est similaire à ce que nous avons observé dans les cas à l'étude pour ce livre.

## 1.2. La participation à la prise de décision au sein du conseil d'administration et le rôle au CA

La décision procède de deux démarches au sein des CPE. La première, qui réunit les membres du conseil d'administration, s'établit généralement par consensus et porte sur des questions d'orientation philosophique ou financière. Dans la majorité des CPE étudiés, les grandes problématiques sont discutées devant toutes les personnes présentes à l'assemblée générale. La deuxième, toujours consensuelle, réunit l'équipe de travail (directrice et travailleuses). Mais nous reviendrons sur cette forme de prise de décision ultérieurement. Comme nous l'avons vu auparavant, on procède par des élections lors de l'assemblée générale pour nommer des membres au conseil d'administration. Généralement, les personnes intéressées se présentent et donnent les raisons qui les incitent à soumettre leur candidature et ce qu'elles peuvent apporter comme contribution au CA.

Même si elle n'a pas le droit de vote, la gestionnaire ou celle qu'on appelle communément la directrice joue un rôle primordial dans l'orientation que prend la mission du CPE et dans l'encadrement des

---

3. Notons que 23,8% des CPE n'ont aucune représentante des employées et 5,2% des CPE en avaient trois.

4. Précisons que 64,6% et 79,2% des CPE n'ont aucune représentante du milieu familial ou des «autres acteurs».

administrateurs au CA qui ont vu leurs responsabilités se complexifier ces dernières années. En effet, la directrice a la responsabilité de tenir les parents et le personnel informés de leur rôle et de leurs tâches afin que le conseil d'administration devienne rapidement dynamique. Les directrices de notre échantillon, tout comme celles qui ont participé à l'enquête du Chantier de l'économie sociale (2002), soulignent l'importance d'alimenter les administrateurs afin de soutenir leur intérêt, de bonifier leurs compétences et de s'assurer que la mission éducative de la corporation ne soit pas perdue de vue.

Afin de combler l'ensemble des postes et pour améliorer l'efficacité et la productivité du CA, il arrive que les directrices ou des employées incitent certains parents ou éducatrices qu'elles pensent prêts à assumer un mandat pour une longue période à présenter leur candidature aux élections. Cette incitation vise à assurer la stabilité à l'intérieur du CA. Cette stabilité dégage la directrice puisqu'elle n'est pas obligée de former constamment de nouveaux administrateurs. Les éducatrices peuvent également proposer des parents pour siéger au conseil d'administration lors des élections à l'assemblée générale. Dans d'autres CPE, cela se fait encore plus directement étant donné que les éducatrices ont le droit de vote lors de l'assemblée. Le conseil d'administration intègre donc des parents et des membres du personnel au processus de prise de décision. Même si la représentation est inégale au sein du conseil d'administration et même si la directrice exerce un rôle clé dans l'organisation, nous pouvons affirmer que le personnel occupe une place dans la prise de décision.

Les CPE ont prévu divers mécanismes pour mieux intégrer les membres du personnel. Ces derniers sont ainsi invités à assister aux réunions et à participer en ajoutant leur sujet à l'ordre du jour lors de la réunion du conseil d'administration. En général, c'est la représentante des employées qui amène les sujets préoccupant les employées au CA. Ainsi, même si l'autorité n'est pas entièrement partagée puisqu'elle est octroyée à un conseil d'administration et que la directrice joue un rôle clé dans l'organisation, il y a une place pour le personnel et surtout pour les usagers dans la prise de décision.

Le rôle du conseil d'administration comprend plusieurs facettes. Examinons plus en profondeur ces différents rôles du CA et la nature des dossiers qui lui sont confiés.

### 1.2.1. Voir au respect de la mission du CPE et à la qualité des services de garde

Le conseil d'administration est responsable de toutes les questions concernant les orientations du CPE. Toutes les personnes interrogées<sup>5</sup> considèrent que la mission sociale liée aux enfants et l'humanisation des rapports au CA, comme au travail, l'emportent sur la rationalité économique et l'efficacité fonctionnelle. Ainsi, plusieurs nous ont assuré que, même en période de difficultés financières, la priorité demeure les enfants.

La mise en place de procédures liées à la santé et à la sécurité des enfants, ainsi qu'à la qualité du service, exige une discussion entre tous les membres au CA. D'ailleurs, sur ces aspects importants, l'équipe de travail est parfois invitée à donner son opinion. À titre d'exemple, nous rapportons un cas suscitant ce genre de discussion à propos d'une sortie non conforme aux exigences du Ministère. À la suite de cette sortie non conforme, tous se sont réunis pour discuter de cette situation. Ils sont arrivés à la conclusion qu'un changement était nécessaire afin d'assurer la sécurité des enfants, de protéger les employées et de prouver aux parents que leurs enfants sont bien encadrés. Il ne faut pas oublier que le CA a une responsabilité à l'égard de la sécurité des enfants et qu'il a le devoir de formuler des règlements afin d'assurer cette sécurité.

### 1.2.2. Voir au développement et à la santé financière de l'organisme

Le conseil d'administration veille à la gestion financière de l'organisme en discutant et en déterminant les grandes dépenses. Le développement du milieu familial et l'aménagement du CPE y sont également discutés. Par exemple, il peut s'agir de l'acceptation du budget de rénovation pour le réaménagement de la cour ou de la bâtisse en fonction des normes du MFE, de l'achat d'équipement, de l'installation de l'air climatisé ou du matériel pédagogique. Le conseil d'administration s'attarde également à des aspects plus administratifs tels que les changements dans les conditions de travail, la révision des permis ou l'accréditation des responsables en milieu familial.

---

5. Rappelons que ces parents siègent au conseil d'administration.

### 1.2.3. Voir à certaines questions reliées à la gestion du personnel

Les membres du CA aimeraient parfois déléguer certaines tâches aux gestionnaires, notamment l'embauche. Dans plusieurs CPE, l'embauche demande beaucoup de temps. Bien que dans plusieurs cas la responsabilité de l'embauche soit uniquement assumée par la directrice, il arrive que les membres du CA participent au processus complet de l'embauche. Certains parents et représentantes des employées sont convoqués pour faire partie du comité de sélection. Dans plusieurs CPE, le comité de sélection comprend la directrice, des parents et la représentante des employées siégeant au CA. Cette éducatrice participe à l'analyse des CV et aux entrevues. Le soutien envers la directrice pour ce qui est de la gestion du personnel peut également s'élargir, bien que, la plupart du temps, le CA ne se mêle pas des dossiers de régie interne concernant le personnel. Il arrive que le CA joue un rôle de conseil lors de crises quelconques ou de problématiques avec les employées. Dans un des CPE à l'étude, la directrice demandait à l'occasion l'avis d'un membre du CA spécialisé en ressources humaines au sujet de questions ambiguës concernant l'embauche ou le congédiement.

Nous avons vu dans la section retraçant l'histoire des CPE que le rôle du CA en matière de ressources humaines peut s'étendre au plan national. Par leur présence au sein des regroupements des CPE, les CA sont directement engagés dans la lutte pour l'atteinte de l'équité salariale en offrant publiquement un appui à leur personnel éducatif.

### 1.2.4. Voir à briser l'isolement de la gestionnaire

Lorsque nous avons présenté la forme organisationnelle de la bureaucratie féministe, nous avons mentionné qu'un des avantages de la présence du CA était de permettre à la directrice de se rapporter à un conseil d'administration à l'externe et non seulement à son personnel. Cette façon de faire est moins problématique et permet d'obtenir une rétroaction de l'externe. En outre, la présence du conseil d'administration permet de briser l'isolement de la directrice, tout en facilitant l'habilitation de l'usager. Une directrice affirmait en ce sens que les membres du CA «sont là pour nous soutenir. Pour ne pas que je sois seule à prendre les grosses décisions sur mes petites épaules». En lien avec ce dernier élément, une éducatrice a mentionné avoir l'impression que le rôle de la directrice devient plus limité: «Avant c'était la directrice qui s'occupait de la direction de la garderie, aujourd'hui je considère que c'est le CA qui s'occupe de la gestion de la garderie.»

Même si la présence du CA limite le rôle des gestionnaires, il semble que ces dernières voient plutôt le CA comme un groupe ressource puisqu'il permet d'identifier les besoins de la collectivité. Les conseils recherchés sont plus souvent de nature financière, juridique ou à propos de la gestion des ressources humaines. Mais, habituellement, la directrice va plutôt chercher ces renseignements à l'externe auprès de firmes spécialisées, de son regroupement, de la centrale syndicale à laquelle les employées des CPE sont affiliées lorsque c'est le cas ou auprès du Ministère. Nous avons pu voir cette demande au CA d'agir à titre de conseiller dans un seul CPE dont les membres du CA exerçaient des professions permettant de répondre à ce type de questions. Il semble que nous retrouvons plus souvent cette situation au sein des organismes féministes. Nous reviendrons sur cet aspect dans l'analyse. Dans notre enquête, tout comme dans celle du Chantier de l'économie sociale (2002, p. 7) auprès des CPE des différentes régions, les gestionnaires de CPE indiquent que c'est sur leur conseil d'administration qu'elles comptent pour s'assurer de demeurer «branchées sur les besoins de la collectivité».

Comme nous pouvons le voir, le CA participe activement à la gestion du CPE et il arrive que ces membres interviennent dans la régie interne en assumant un rôle de suggestion ou de conseiller. Précisons que la directrice demeure tout de même la principale responsable des dossiers de régie interne plus particuliers au fonctionnement quotidien comme l'application des différentes politiques de l'organisation.

### **1.3. L'autogestion impliquant la collaboration de chaque membre de l'équipe de travail dans la prise des décisions liées à l'organisation du travail**

Dans toutes les organisations à l'étude, nous avons été à même de constater que l'équipe de travail joue un rôle primordial dans les décisions concernant l'intervention auprès des enfants et le fonctionnement quotidien au travail. Les décisions de régie interne ou de routine concernant l'organisation du travail et celles entourant les aspects pédagogiques sont assumées par l'équipe de travail, c'est-à-dire qu'elles impliquent le personnel et la directrice. Le CA ne se mêle habituellement pas de ce type de décisions. L'équipe à l'interne est responsable d'élaborer le plan de travail pour l'année qui vient, ainsi que d'organiser le partage des responsabilités entre les employées.

Les décisions sont prises horizontalement, par consensus, de façon à ce que le leadership soit distribué parmi l'équipe. «À moins que ce soit quelque chose de bien pointu, j'ai besoin de tels documents, ça s'en va au Ministère, c'est vraiment moi qui ai besoin de ça. Toutes les autres notes, les sorties, presque tout, c'est rare que je vais signer "la direction". C'est nous ensemble qui avons besoin de ces choses-là. C'est important pour nous que tout le monde se sente bien ici. Parce qu'on travaille ensemble» (une directrice). Les éducatrices exercent un grand contrôle sur leur travail. Les décisions concernant l'organisation du travail se prennent en équipe et par consensus. Lorsqu'il est impossible d'obtenir un consensus, la gestionnaire et les éducatrices préfèrent se donner du temps pour réfléchir; les membres reportent alors la prise de décision à la prochaine rencontre. En utilisant le consensus, l'équipe de travail tente de trouver une solution conforme et satisfaisante pour toutes.

Les rencontres d'équipe permettent de mieux coordonner le travail. La fréquence de ces rencontres varie d'un CPE à l'autre; elles peuvent être hebdomadaires, bihebdomadaires ou mensuelles. D'une durée moyenne de deux à trois heures, elles ont habituellement lieu le soir après la journée de travail et elles sont payées. Certains CPE ont même un article dans la convention collective obligeant les éducatrices à se présenter à ces rencontres, qui impliquent généralement les éducatrices et la directrice. On y traite de toutes les questions relatives à la régie interne et à l'organisation du travail. L'équipe de travail profite de ces réunions pour discuter de sujets aussi variés que le processus d'évaluation, la satisfaction au travail, le règlement de conflits, la prise des vacances ou la reprise du temps travaillé en trop, les congés demandés par certaines travailleuses, etc.

Pour ce qui est de la régie interne, les employées ont leur mot à dire à propos des recrues. Il peut également s'agir d'évaluer en groupe la personne en probation. Dans certains CPE, c'est plus formel puisqu'il y a une grille évaluant les activités, le langage et les relations de l'éducatrice avec les enfants et les parents. Sinon, c'est sur un mode plus informel et l'on se fie alors au jugement personnel de chacune des éducatrices. À ce moment-là, on peut procéder à une consultation élargie, c'est-à-dire que la représentante des employées recueille les commentaires de chacune des éducatrices et les soumet à la gestionnaire.

Il arrive aussi que l'équipe de travail fournisse son avis sur des aspects habituellement discutés lors des rencontres du conseil d'administration, par exemple pour déterminer les horaires de travail et les

heures d'ouverture du CPE, ou pour discuter des rénovations lorsque ces dernières touchent l'organisation de leur travail. Cependant, même si elles donnent leur opinion sur les plans d'architecture, la décision finale revient au conseil d'administration.

En ce qui concerne le travail avec les enfants, les sujets sont tout aussi variés. L'équipe de travail peut discuter de la planification des activités, de la pédagogie, des achats à faire, des fêtes et des sorties qu'on projette d'organiser, de l'aménagement des locaux, de la sécurité des enfants, de l'attribution des groupes, de l'assemblée générale, des rencontres avec les parents ou des problématiques vécues avec les enfants. Lors de ces rencontres, les éducatrices en profitent pour échanger sur les difficultés vécues ou tout simplement pour faire part de leurs besoins. « Il y a la directrice puis toutes les filles de l'équipe sont là. Puis là, on parle si on a des problèmes avec des enfants, s'il y a quelque chose qui va pas bien dans la routine, on amène ça et on essaie de trouver des solutions ensemble » (une éducatrice).

Sur le plan pédagogique, les réunions servent à déterminer les méthodes d'intervention privilégiées. Pour faciliter le travail des éducatrices, le Ministère fournit un programme pédagogique intitulé *Jouer, c'est magique* depuis 1994. Lorsqu'un CPE implante ce programme, l'équipe de travail élabore, à partir de celui-ci, sa propre plate-forme pédagogique. Chaque CPE crée ainsi ses outils pour faciliter la mise en application de cette plate-forme. Cette dernière est élaborée à la suite d'ententes discutées par le personnel éducateur. Il arrive même que le conseil d'administration dégage des membres du personnel pour qu'ils siègent au comité de pédagogie en vue de l'élaboration de la plate-forme pédagogique. Cette plate-forme reste souple afin de permettre la diversité et l'innovation dans le milieu. En fait, elle vise davantage à donner des lignes de conduite en tenant compte de la mission et des valeurs du CPE.

Il semble qu'avant la mise en place de ce programme, il y avait plus de liberté dans la façon de faire les choses. Mais les éducatrices ont remarqué que le Ministère a tenu compte des façons de faire en garderie. Finalement, la façon d'accomplir le travail auprès des enfants n'a pas tellement changé. Les normes gouvernementales visent avant tout le maintien de la qualité du service. Par exemple, les éducatrices avaient déjà l'habitude de travailler sous la forme d'atelier. Le programme éducatif *Jouer, c'est magique* est organisé sous une forme bien connue au sein des garderies. Cela s'explique par le fait que, dans le passé, les éducatrices avaient fait de nombreuses demandes en ce sens. Le Ministère a reçu différentes propositions de la part des CPE en

matière pédagogique et a organisé le programme éducatif autour de ces propositions. Toujours en ce qui a trait à la plate-forme, les éducatrices nous ont dit qu'elle facilite l'obtention d'un consensus pour ce qui est de la prise de décision en ce qui a trait aux enfants.

Il peut exister trois à quatre équipes de travail au sein des CPE de plus de 100 places. Par exemple, les éducatrices de la pouponnière sont regroupées ensemble, et ainsi de suite, par groupe d'âge. Chaque équipe vit sa réalité. La directrice organise tout de même des rencontres de la grande équipe de travail. Il y a donc deux formes de rencontre d'équipe, celle par groupe d'âge et celle de l'équipe de travail. Les rencontres par groupe d'âge s'organisent davantage autour des orientations à prendre en matière de pédagogie. Bien entendu, ce fonctionnement multiplie le nombre des rencontres d'équipe.

Pour éviter des pertes de temps, et parce que les éducatrices ont tendance à faire des digressions lors des réunions d'équipe, les directions de quelques CPE, avec l'accord des employées, ont décidé de mieux structurer les rencontres et de contrôler davantage le temps en minutant les sujets à l'ordre du jour. Certes, ces façons de faire rendent les rencontres moins informelles, mais accroissent l'efficacité du travail tout en préservant le fonctionnement démocratique.

#### **1.4. Les effets de la formalisation et de la politique de garde de 1997 sur la prise de décision**

En lien avec ce que nous venons de présenter, nous allons maintenant analyser les effets pervers de la formalisation sur les valeurs et les pratiques organisationnelles d'origine. La formalisation et la nouvelle politique de garde ont eu plusieurs effets positifs comme la stabilité du financement et des règles permettant une meilleure communication et organisation du travail. Par exemple, les CPE sont dorénavant déchargés de la négociation salariale, puisque celle-ci est déterminée au plan provincial. Cet aspect prenait énormément de temps lorsqu'il était assumé par chacun des CPE. Cependant, certaines caractéristiques de la formalisation telles que la multiplication des normes et des règles entravent les façons de faire privilégiées dans les centres de la petite enfance. Examinons de plus près ces effets de la formalisation sur l'habilitation et la participation.

#### 1.4.1. Les effets sur l'habilitation et la participation

Plusieurs gestionnaires et administrateurs interrogés par le Chantier de l'économie sociale dans son enquête auprès des différents CPE dans la province (2002) trouvent le réseau des CPE efficace parce qu'on a su éviter l'ajout de nombreux paliers décisionnels en impliquant uniquement les CPE et le ministère responsable de la famille. Ils ont l'impression d'avoir une bonne marge de manœuvre malgré la mise en place de plusieurs normes en raison de la politique familiale. Ces derniers se disent choyés lorsqu'ils regardent le carcan administratif dans lequel sont pris les directeurs d'école.

Dans notre enquête, les commentaires étaient plus nuancés. Dans deux des neuf CPE, les personnes interviewées ont déploré l'ingérence de l'État et l'ajout des différentes normes puisqu'elles interfèrent avec l'autonomie. Pour ces personnes, la bureaucratisation était bien réelle.

Nous avons conclu dans un chapitre antérieur que le développement du réseau des centres de la petite enfance a reposé sur un investissement important de l'État, tout en leur laissant de l'autonomie. Toutefois, pour les parents, la direction et le personnel de ces CPE, la politique des services de garde à l'enfance peut être associée au contrôle, à une perte d'autonomie. «Quand ils [le Ministère] sont arrivés avec la politique à 5 \$, ils sont arrivés avec une politique de contrôle aussi» (un parent administrateur).

D'abord, dans l'ensemble des centres, la majorité des administrateurs interrogés ont relevé la «lourdeur de leur tâche» dans la prise de décision. Ils signalent qu'ils doivent composer avec un nombre important de normes (en matière de sécurité, de paramètres salariaux, de dotation, etc.) qui réduisent considérablement leur autonomie dans la prise de décision. Ils reconnaissent toutefois le bien-fondé de plusieurs de ces normes. Mais ils s'interrogent sur leur autonomie, étant donné que le Ministère a de plus en plus son mot à dire dans les décisions des CPE et qu'il fixe des paramètres de performance. De plus, la standardisation et l'informatisation laissent moins de latitude aux CPE et permettent au Ministère de mieux les contrôler. En effet, le Ministère peut avoir accès directement au système financier des CPE par la voie d'Internet. On remarque un contrôle grandissant dans les services, le mode de financement, la façon de gérer les documents, etc.

Les normes provenant du Ministère imposent d'autres contraintes. Les gens siégeant au CA doivent dans un premier temps se familiariser avec toute la terminologie. Un CPE a même créé un cahier afin d'éclairer

les nouvelles employées. De plus, les membres doivent désormais administrer un montant d'argent important et tenir compte des nombreuses exigences du Ministère. On n'a qu'à penser aux questions d'allergies ou de sécurité lors des sorties.

Les tâches se sont aussi alourdies pour les directrices. Celles-ci disent devoir consacrer plus de temps à la réalisation d'études diverses (faisabilité, possibilité, etc.) ou à la préparation de dossiers. Les projets d'immobilisation sont particulièrement exigeants, car ils comportent de nombreuses étapes et requièrent l'intervention de plusieurs acteurs (architectes, représentants du Ministère et de la Corporation d'habitation du Québec, etc.).

En outre, même si tous reconnaissent que les CPE bénéficient désormais d'une source de revenus importante et stable, ils signalent être contraints relativement à leurs possibilités de financement. Les gestionnaires remarquent une rigidité des politiques du Ministère et des autres sources de financement. Par exemple, la tarification des parents est réglementée et il est impossible d'utiliser les surplus ou de recourir à des institutions financières pour financer un projet que le Ministère n'a pas autorisé.

La nouvelle politique du Ministère et le nouveau financement ont amené toutes sortes de nouvelles règles. Entre autres, les rapports annuels se sont considérablement complexifiés. L'administration du CPE s'est formalisée et bureaucratisée. Par exemple, la gestion des présences est plus ardue et alourdit la tâche des éducatrices, ce qui peut faire en sorte que les éducatrices aient moins de temps pour les enfants. Il ne faut pas oublier que les éducatrices sont d'abord là pour les enfants.

Dans deux des neuf CPE visités, les éducatrices considèrent que les décisions du conseil d'administration et de la direction sont dictées par des règles externes au CPE, ce qui traduit une rupture avec le modèle de gestion participative. À ce propos, une éducatrice déclarait qu'avec la formalisation, «ça devient de plus en plus une gestion traditionnelle... comme une petite école finalement. Il y a vraiment une séparation entre les employées puis le conseil d'administration, la partie patronale finalement, ceux qui représentent le patron de la garderie.» Cette même éducatrice, qui avait travaillé au sein d'une garderie «vraiment cogérée», ajoutait que la réglementation accrue avait transformé l'ordre du jour du conseil d'administration et le rôle qu'y jouent ses membres. Elle a parallèlement réduit le contrôle des employées sur leur vie au travail et sur leur travail auprès des enfants.

La formalisation amène les CA à se conduire de façon plus formelle en séparant l'équipe de travail et le conseil d'administration. Précisons que nous n'avons remarqué cet aspect que dans peu de cas, la plupart affirmant entretenir des liens plutôt informels entre le CA et l'équipe de travail. Le témoignage suivant résume bien les différentes problématiques que nous venons de présenter.

[C'est] peut-être parce que j'ai commencé dans une garderie cogérée par les parents et les éducatrices. C'était une cogestion alors il y avait deux membres de l'équipe de travail sur le conseil d'administration puis je crois qu'il y avait trois ou quatre parents. C'était vraiment une cogestion. À ce moment-là, il y avait beaucoup moins de réglementation dans les garderies puis on sentait que c'était notre garderie. On l'organisait selon nos besoins. Puis il y avait une entente très proche entre les employées et les parents pour gérer la garderie. Les parents arrivaient avec leurs besoins, les éducatrices qui étaient auprès des enfants arrivaient avec leurs besoins puis, là, on trouvait des solutions pour que les travailleuses et les parents aient toujours une satisfaction envers le service offert. Je trouve que c'est presque totalement disparu dans les garderies. Je trouve que c'est maintenant une gestion très organisée par les conseils d'administration. C'est vrai qu'il y a encore un siège pour l'éducatrice, mais l'éducatrice qui se retrouve là, elle se retrouve plus dans un siège de gestionnaire [...] que d'employée... Je trouve qu'on n'a pas beaucoup de place pour nos revendications ou pour prendre des décisions, même quand c'est des choses qui touchent les éducatrices ou qui touchent notre travail auprès des enfants. Des fois, il y a des décisions qui sont prises au conseil d'administration presque sans consultation auprès des employées (une éducatrice).

Même si plusieurs éducatrices ont dit avoir remarqué une grande autonomie en ce qui concerne la gestion de l'organisation, nous pouvons voir que certaines pensent que les employées ont moins leur mot à dire que les parents. Cela serait dû, en partie, à la loi exigeant un nombre majoritaire de parents au sein du CA ; le pouvoir des parents s'en trouve renforcé au détriment de celui des éducatrices.

#### **1.4.2. Les mécanismes favorisant l'habilitation dans la prise de décision**

Avec le temps, les tâches au conseil d'administration s'accroissent et deviennent plus complexes en raison des exigences du Ministère sur les aspects tant financiers que de qualité ou de sécurité. Les CPE ont pensé à toutes sortes de solutions de rechange pour susciter l'intérêt envers le conseil d'administration ou pour soutenir les nouveaux

administrateurs. Ces solutions peuvent être le mentorat entre les nouveaux administrateurs et les plus expérimentés ou l'alternance des mandats. Une formation sur les rôles au CA peut également être offerte (Chantier de l'économie sociale, 2002).

Afin de combler les lacunes que peuvent avoir certains administrateurs, la grande majorité des CPE à l'étude offrent une formation sur le rôle de chacun au CA. Voici en ce sens le témoignage d'un parent administrateur.

[Sur la participation au conseil d'administration, je] ne pense pas que c'est l'apanage des professionnels nécessairement. Par exemple, tu peux avoir quelqu'un qui a l'université de la vie, qui est dynamique, qui est fonceur, qui sait comment s'y prendre, qui a déjà eu des expériences de gestion puis qui aurait pu tout aussi bien faire la *job*. Les connaissances des fois peuvent être acquises par l'apprentissage, la formation. Ça pourrait être un parent, un père ou une mère qui a une compréhension de ce que c'est un enfant et le bien-être de l'enfant. Est-ce que ça prend un niveau d'éducation pour arriver là? Le gros bon sens, ça peut t'emmener là.

Si nous nous référons à l'enquête du Chantier de l'économie sociale (2002), nous pouvons cependant constater qu'il y a encore un bon nombre de CPE dont les membres ne bénéficient pas d'une formation reliée aux exigences de la gestion du CA. Ces CPE sont pour la plupart en pourparlers pour corriger cette situation puisque le rôle de l'administrateur tend à devenir plus complexe avec la croissance des CPE et la réglementation plus présente.

Dans notre enquête, tout comme dans celle du Chantier de l'économie sociale, nous avons respectivement remarqué d'autres façons d'intéresser les parents et les éducatrices à participer à la vie démocratique des CPE. Cet engagement se traduit par la mise sur pied de comités pour l'organisation d'activités diverses. La participation des parents et du personnel peut s'élargir à d'autres activités du CPE, telles les sorties ou les corvées. Par exemple, les parents peuvent siéger à différents comités ou même participer avec les éducatrices à des formations offertes par les regroupements ou le Ministère. Il s'agit là de mécanismes visant la participation et l'habilitation des membres de l'organisation. Nous pouvons retenir que les CPE sont prêts à intégrer, informer et former les gens intéressés à participer au CA.

Ce ne sont cependant pas toutes les éducatrices rencontrées qui nous ont dit avoir de bonnes possibilités de prendre la parole. Comme nous l'avons vu précédemment, certaines observent plutôt l'effet

inverse depuis la mise en place de la nouvelle politique de garde. Cet aspect ne ressort pas seulement de notre enquête. Les résultats du Chantier de l'économie sociale (2002) indiquent que certaines éducatrices déplorent qu'en raison de la complexité de la tâche, le pouvoir soit de plus en plus entre les mains des gestionnaires. Le Chantier conclut à la pertinence pour le personnel des CPE d'être mieux représenté au sein du conseil d'administration.

Par ailleurs, certains CA sont contrôlants. Dans ce cas, le pouvoir de prise de parole des éducatrices s'en trouve réduit. C'est pour cette raison que plusieurs éducatrices ont jugé nécessaire de lutter pour obtenir une bonne représentation au CA. Pour ce qui est de la représentante des employées au conseil d'administration, elle est choisie par les éducatrices. De plus, nous retrouvons des procédures visant à faire connaître l'opinion du personnel auprès du conseil d'administration. Parmi ces mécanismes, les éducatrices peuvent mandater la directrice pour transmettre aux réunions du CA des problèmes identifiés par ces dernières. Aussi, la représentante des employées au CA peut ajouter des sujets à l'ordre du jour. Cependant, avant d'apporter des demandes au CA, il faut discuter du problème en groupe avec l'aide de la gestionnaire (directrice). Si, par la suite, il n'y a pas de changement, la demande est acheminée au CA. Bien que la représentante des employées puisse transmettre certaines demandes des éducatrices au CA, il ne faut pas oublier qu'elle est là pour prendre de décisions importantes concernant l'avenir du CPE. À ce sujet, une directrice signalait que l'éducatrice «est là avec ses lunettes d'éducatrice, pour prendre des décisions en tant qu'éducatrice. Elle donne son opinion puis vote en tant qu'éducatrice.»

Plusieurs suggestions ont été faites pour améliorer la qualité de la vie démocratique dans les CPE. Ces suggestions passent par une meilleure représentativité de toutes les instances du CPE pouvant être inscrites dans les statuts de l'organisme et par une formation accessible aux administrateurs. La vie démocratique s'améliore également lorsque les valeurs du CPE sont soutenues et lorsque le rôle des administrateurs est bien défini. De plus, les CPE doivent voir à ce que soit implantée une alternance d'administrateurs assurant une continuité et une stabilité. Finalement, les CPE ont la responsabilité de développer le sentiment d'appartenance en mettant sur pied des activités ou comités permettant d'attirer de nouveaux administrateurs (Chantier de l'économie sociale, 2002).

Dans le cas des centres de la petite enfance, la formalisation a des effets pervers sur les valeurs et les pratiques organisationnelles d'origine. Nous avons vu précédemment les effets négatifs sur l'habilitation, puisqu'elle diminue parfois l'autonomie dans la prise de décision compte tenu des normes qui alourdissent les tâches et du contrôle grandissant de la part du ministère de la Famille afin d'assurer la qualité des services. La formalisation a aussi des effets négatifs sur la participation en raison de la plus grande complexité des tâches. Pour contrer ces effets pervers de la formalisation, les CPE ont mis en place des mécanismes favorisant l'habilitation et la participation des parents et des travailleuses dans la prise de décision. Il peut s'agir notamment de prévoir une formation sur les rôles au CA, de nommer une représentante des travailleuses au CA ou de mettre sur pied divers comités permettant aux parents et au personnel de participer à différentes instances au sein du CPE.

## **1.5. Analyse des résultats et comparaison avec les autres organisations féministes**

Les paragraphes qui suivent visent à comparer les résultats que nous avons obtenus sur les processus de prise de décision à ceux obtenus sur ce sujet au sein des autres organisations féministes. Notre comparaison s'effectue à partir de recherches féministes québécoises et américaines.

### **1.5.1. La prise de décision au CA se caractérisant par la cogestion**

Comme nous l'avons vu, les CPE ont tendance à mettre en place des mécanismes pour contrer l'apparition d'un modèle hiérarchique ou autoritaire. Dans les CPE, il faut surtout parler d'une cogestion partageant la gestion entre les équipes de travail et les membres du CA (représentants du collectif). Ces CA fonctionnent généralement par consensus avec une rotation dans les tâches et les responsabilités. Nous pouvons avancer qu'il y a en quelque sorte un partage horizontal du pouvoir entre les membres siégeant au CA et que de nombreux mécanismes sont prévus pour l'assurer.

Ces façons de procéder et la cogestion sont également présentes dans le processus de prise de décision au sein d'autres organisations féministes. Guberman *et al.* (1997) ont observé une cogestion impliquant les usagers du service et les travailleuses, et une autre impliquant l'équipe de travail et le CA. L'équipe occupe d'ailleurs une place prédominante dans le processus de prise de décision. Pour plusieurs de ces organisations, les orientations et la philosophie de

l'organisme, ainsi que les priorités et les programmes de l'année résultent d'une collaboration entre l'équipe de travail et le CA ou d'une consultation auprès de tous les membres, c'est-à-dire tous les usagers et l'ensemble du personnel.

Tout comme il est prescrit par les écrits féministes (Koen, 1984; Marx-Ferree et Yancy-Martin, 1995; Reinelt, 1994; Riger, 1984; Rothschild, 1994), les CPE accordent une grande importance au processus visant l'habilitation et l'implication de chacun de ses membres. Nous avons pu remarquer une volonté d'intégrer les usagers, les employées et les gestionnaires au sein de la structure de prise de décision. Comme nous l'avons vu précédemment, le CA est responsable de toutes les questions concernant les orientations de l'entreprise, les grandes dépenses et parfois des questions de régie interne. La gestion des CPE est entre les mains des usagers (les parents) et des employées. Nous ne retrouvons pas toujours cette situation dans les organisations féministes (Guberman *et al.*, 1997; Matthews, 1994; Simon, 1982; Thomas, 1999), et ce, même si la capacité de prise de parole des usagères et des employées y est grandement valorisée. Certaines organisations féministes préfèrent intégrer des professionnelles au sein du conseil d'administration plutôt que des usagères. De plus, afin de pallier les lacunes en matière de gestion que peuvent avoir certains administrateurs, la grande majorité des CPE à l'étude ont pensé offrir du mentorat ou une formation sur le rôle de chacun au CA.

Cependant, nos résultats, tout comme ceux du Chantier de l'économie sociale (2002), démontrent que le recrutement d'administrateurs parmi les parents et le personnel éducateur n'est pas chose facile. La multiplication des normes imposées depuis sept ans par le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) et la croissance rapide des CPE ont eu comme résultat que certains parents et membres du personnel se sentent moins aptes à siéger aux conseils d'administration; la participation devient plus ardue. Les gestionnaires doivent donc redoubler d'ardeur pour les convaincre qu'ils sont essentiels à l'administration et à l'orientation des services éducatifs (Chantier de l'économie sociale, 2002). Le phénomène n'est pas le propre des CPE puisque l'accroissement de la participation collective des usagers constitue un défi actuel et répandu dans les organisations d'économie sociale offrant des services aux personnes (Lévesque et Jetté, 2002).

Cette participation devient limitée par l'apparition de ce que Guberman *et al.* (1997) appellent la «démocratie exigeante». Cette dernière renvoie aux habiletés et connaissances requises pour participer

activement à la gestion de l'organisme. La croissance et la formalisation exigent de plus grandes connaissances et habiletés pour participer au processus de prise de décision. Ces exigences semblent découler de l'accroissement du financement et de la complexité des activités habituellement assumées par le conseil d'administration. Ces exigences croissantes amènent souvent les administrateurs à se référer aux différentes associations liées à leur domaine, les jugeant en meilleure position pour agir à titre d'interlocuteurs pour bon nombre de questions reliées aux lois, aux politiques et aux règlements qui se multiplient.

À ce propos, Guberman *et al.* (1997) ont remarqué que la formalisation et la complexité de la gestion conduisent les organisations féministes à solliciter la participation de membres expérimentés en gestion, notamment des femmes d'affaires ou professionnelles qui orientent la nature et la portée des discussions au sein du CA. Nous observons un phénomène comparable dans plusieurs organisations féministes américaines (Staggenborg, 1988; Thomas, 1999). Aussi, déléguer la gestion financière à un CA de ce type peut se révéler négatif pour le fonctionnement de l'organisme. Guberman *et al.* (1997) sont d'avis qu'il peut se créer une dichotomie néfaste entre, d'une part, le financement, et, de l'autre, la mission, l'intervention et l'organisation du travail. Par exemple, il peut se produire un glissement vers une gestion efficace basée sur des critères du monde des affaires et s'éloignant des valeurs privilégiées par la littérature féministe radicale. À ce moment-là, le CA peut développer une culture propre, incompatible avec la culture de l'équipe. C'est pourquoi il est essentiel que l'équipe maintienne une implication importante dans la gestion financière afin d'éviter ce genre de séparation qui peut nuire à long terme au fonctionnement de l'organisation.

La principale différence entre les CPE et les organisations féministes réside plutôt dans le rôle des usagers, lequel semble plus souvent important dans les CPE qu'au sein de nombreuses organisations féministes. En effet, nous n'avons pas remarqué l'implication de professionnelles, à l'instar des organisations féministes. Certes, nous retrouvons parfois des professionnelles au sein du conseil d'administration des CPE, mais celles-ci sont également des usagères du service. Le choix des membres au CA ne se fait pas en fonction de l'expertise, mais bien pour inciter les membres usagers à participer à la prise de décision. Cette différence entre les organisations féministes et les CPE est liée à la nature des services. Au sein de nombreuses organisations féministes, on tient pour acquis que l'usagère n'est pas en mesure d'assumer un rôle au sein du CA, puisque de nombreux organismes offrent des

services pour répondre à des situations de crises. De plus, contrairement aux CPE qui comptent souvent des anciens parents parmi les membres de leur CA, les organisations observées par les chercheuses féministes ne semblent pas vraiment ouvertes aux anciennes usagères.

### 1.5.2. La prise de décision au sein de l'équipe de travail se caractérisant par l'autogestion et l'autonomie

Comme nous avons pu le voir dans certaines organisations féministes utilisant davantage l'approche de la démocratie collective, l'ensemble des décisions peuvent être prises collectivement par l'équipe de travail et exclusivement en mode d'autogestion. Pour les autres organisations féministes, comme pour les CPE, l'autogestion se situe plutôt à l'interne. L'équipe de travail est responsable de l'ensemble des décisions de routine de régie interne sur tous les aspects liés à l'organisation du travail et à l'offre de service. Sur ce plan, la prise de décision se fait généralement sans la supervision ou l'encadrement du CA.

Dans toutes les organisations féministes étudiées, les chercheuses ont constaté que l'équipe de travail joue un rôle primordial dans les décisions de régie interne, par exemple, dans la manière d'organiser le travail, de gérer les situations routinières et dans la façon d'intervenir. Fournier *et al.* (1997, p. 87) remarquaient que, même lorsque les décisions sont partagées avec le CA, «l'équipe de travail a une grande latitude dans leur mise en pratique. C'est à elle que revient l'élaboration du plan de travail et l'attribution des responsabilités entre les employées. Sur ces questions, toutes les équipes observées fonctionnent par consensus». L'équipe opte pour une structure de prise de décision aplatie puisqu'elle favorise le partage du pouvoir, ou ce que Fournier *et al.* (1997) nomment «le pouvoir circulaire».

Dans quelques groupes observés par Guberman *et al.* (1997), certaines zones du pouvoir décisionnel peuvent être partagées avec une directrice ou le CA. Ainsi, on peut voir dans quelques maisons d'hébergement que le CA ou certains de ses membres jouent un rôle de consultant sur les orientations ou les interventions du groupe. De notre côté, nous n'avons jamais entendu parler d'une telle situation au sein des CPE. Les équipes de travail semblent d'ailleurs plus en mesure que les membres du CA de comprendre les aspects entourant les interventions auprès des enfants ou l'application du programme éducatif. Le CA fixe plutôt ses attentes en matière pédagogique sans pour autant s'impliquer dans la façon de faire, laissant cela à l'équipe de travail. Il

se peut, par contre, que les éducatrices demandent l'avis de leur directrice en cette matière lorsque cette dernière a elle-même exercé la fonction d'éducatrice par le passé, ce qui est le cas la plupart du temps.

Les travailleuses des CPE bénéficient d'une grande autonomie dans leur travail, et ce, même lorsqu'il existe une certaine spécialisation ou division du travail. Chaque personne est responsable du groupe qu'on lui a confié lors de l'attribution du travail en réunion d'équipe. Même si chacune des travailleuses a l'entière responsabilité de son groupe, il n'est pas exclu d'obtenir la collaboration des membres de l'équipe pour certaines tâches.

Au sein des organisations féministes, il y a généralement peu de règles et de procédures formelles concernant l'intervention ou l'exécution de leur travail (Thomas, 1999). C'est sur ce plan que diffèrent les CPE. En fait, même si les éducatrices conservent une certaine autonomie dans l'exercice de leur travail, elles doivent composer avec différentes règles et procédures provenant du Ministère telles que la gestion des présences ou l'application d'un programme éducatif particulier. Nous pourrions affirmer que ces aspects réduisent l'autonomie des éducatrices dans la façon d'accomplir leur travail. Cependant, il faut nuancer ces propos. Pour ce qui est du programme éducatif, celui-ci origine du milieu des garderies et correspond à la formation offerte au collégial. En ce sens, le programme éducatif amène la formalisation d'une pratique professionnelle. À titre d'exemple, l'exigence que pose le ministère de la Santé en ce qui a trait à la formation des médecins n'est pas considérée comme une contrainte à l'autonomie de la pratique de la médecine. Nous pouvons ajouter que ces « contraintes » sont demandées et choisies par les éducatrices pour une question de reconnaissance professionnelle aux yeux de la société.

Les chercheuses féministes relèvent généralement une capacité du personnel à demeurer créatif et innovateur au sein des organisations féministes. En ce qui a trait à l'organisation du travail, on peut penser comme Guberman *et al.* (1997, p. 50) que les travailleuses des organisations féministes ont « la possibilité et le pouvoir de réinterpréter et de reconstruire les consignes ou politiques en tenant compte de l'ensemble des facteurs propres à chaque situation ou problème ». Certes, au sein des CPE, cet aspect est plus limité, mais nous avons été en mesure de constater l'influence des membres du CPE sur les politiques du ministère de la Famille et de l'Enfance. D'ailleurs, plusieurs programmes ont été créés à la suite des demandes de ces éducatrices. À plusieurs occasions lors de notre

enquête, nous avons pu nous rendre compte que le Ministère applique ce qui existe déjà au sein des CPE, par exemple, en ce qui a trait aux logiciels comptables ou aux programmes éducatifs.

La différence entre les organisations féministes et les CPE se situe dans le fait que les premières sont habituellement des « microentreprises », tandis que les CPE sont constitués en réseau par la volonté de leurs membres et en réponse à des revendications historiques. À titre d'exemple, les CPE ont mis en place un programme éducatif universel qui a synthétisé les pratiques du milieu. Cela dit, une fois le programme en place, il peut y avoir une apparence de rigidité. Cependant, nous préférons demeurer prudents sur cet aspect puisque nous n'avons pas vérifié s'il évoluait, ni étudié son mode d'évolution. Mais nous avons remarqué que les procédures et les règles en matière de pédagogie ne semblent pas pour autant réduire la créativité ou l'innovation au sein des CPE. En fait, le programme constitue plutôt une source de créativité puisqu'il se compose davantage de lignes directrices que de règles strictes à suivre. En effet, le personnel éducatif de chaque CPE reste libre dans la construction et l'application de la plate-forme pédagogique en lien avec le programme du Ministère. Nous pouvons dire qu'en raison de leur formation, les éducatrices sont aptes à établir les lignes de conduite pour leur propre plate-forme pédagogique en fonction de leurs missions et valeurs au sein de leur CPE. De plus, chacune des éducatrices a la liberté d'élaborer et de mettre en application un programme d'activités pourvu qu'il soit conforme à la plate-forme pédagogique du CPE. Nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de relation unique déterministe entre les règles et la créativité.

Le partage collectif des responsabilités n'empêche pas d'avoir de la latitude dans la façon de gérer son travail. Par exemple, l'éducatrice est la seule responsable de son groupe d'enfants. Elle peut faire son propre plan de travail en lien avec les exigences du Ministère, même si les décisions d'orientation générale sur le plan pédagogique ou autre se prennent lors de rencontres en équipe de travail. Les éducatrices sont d'ailleurs invitées à proposer des activités ou des projets.

En raison de la formalisation et de la nouvelle politique de service de garde, les éducatrices n'ont pas autant de liberté que dans certaines organisations féministes, dans lesquelles la prise de décision s'élargit même à décider des heures d'ouverture ou des heures de travail. Précisons, par contre, qu'il existe tout de même une flexibilité dans l'aménagement du temps de travail comme les heures flexibles ou l'horaire réduit.

### 1.5.3. Sur la perte d'autonomie dans le processus de prise de décision

Nous pouvons conclure notre analyse sur les modes de prise de décision en suggérant que le défi actuel pour les CPE est d'adopter un degré minimal de hiérarchie pour faciliter la gestion, tout en conservant l'aspect participatif dans le processus de prise de décision (Rothschild et Whitt, 1986). La majorité des membres des CA interrogés ont évoqué la lourdeur de leurs tâches concernant la prise de décision. Bien que les parents et le personnel (éducatrices, directrices, adjointes, etc.) reconnaissent comprendre la plupart du temps le pourquoi de la mise en place de ces normes, ces dernières soutiennent que la multiplication des normes et les exigences grandissantes du gouvernement restreignent progressivement l'autonomie et la marge de manœuvre dans la prise de décision.

Même si la formalisation des procédures réduit l'incertitude et assure une certaine stabilité à une organisation, elle enlève souvent la flexibilité qui a permis l'innovation. Selon Ferguson (1984), Kimberly (1981) et Sirianni et Fischer (1994), le recours à la bureaucratie ne devrait se faire que dans le but de faciliter la gestion. Comme nous l'avons vu lors de nos entrevues, il semble qu'à certains moments les normes du Ministère prennent trop de temps et entravent l'autonomie et l'innovation. La nouvelle politique a apporté beaucoup d'argent, mais aussi beaucoup plus de paperasse administrative et de procédures de contrôle (gestion de présence, bilans financiers, autorisation et diverses autres procédures). Il faut toutefois faire attention avec ces affirmations ; nous ne voudrions pas laisser entendre ici que l'ancienne forme organisationnelle permettait davantage l'innovation. En effet, des études antérieures ont démontré que l'instabilité financière, conduisant à la recherche constante de fonds par la préparation de demande de subvention ou autres activités de financement, demande également beaucoup de temps et laisse elle aussi moins de place à l'innovation.

Cependant, il faut nuancer les propos sur la perte d'autonomie et d'innovation puisque, lorsqu'on examine de plus près le processus de construction des normes financières ou de qualité, nous constatons que plusieurs d'entre elles proviennent de demandes des CPE. Ajoutons que les CPE sont en mesure d'influencer les façons de faire du Ministère. Par exemple, celui-ci utilise le logiciel de comptabilisation développé par les CPE ; il n'a fait que l'uniformiser à l'ensemble des CPE. Cette uniformisation entraîne le développement de ressources et

personnes-ressources<sup>6</sup>, permettant aux CPE d'agir plus efficacement. Ces nouvelles ressources (logiciel comptable, programme éducatif, normes de qualité) et le recours aux spécialistes permettent à leur tour l'innovation et augmentent l'influence des CPE sur le Ministère puisqu'ils ont les connaissances et les capacités de transformer leurs façons de faire ou leurs relations avec le Ministère en forçant ce dernier à laisser plus de zones d'intervention (Briand, Bellemare et Gravel, 2004). Lors de notre enquête, nous avons pu relever que l'Ordre des comptables agréés du Québec a fait reculer à quelques reprises le Ministère sur des questions entourant la vérification comptable au sein des CPE.

## 2. LES RÉSULTATS EN LIEN AVEC LES AUTRES VALEURS ET PRATIQUES ORGANISATIONNELLES INFLUENÇANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Cette partie présente les résultats en lien avec l'organisation du travail. Dans un premier temps, nous traitons plus particulièrement des valeurs et des pratiques organisationnelles qui existent au sein des équipes de travail. Dans un second temps, nous abordons les mécanismes visant le maintien de ces valeurs et pratiques organisationnelles.

### 2.1. Le lien affectif dans un milieu de travail féminin

Tout d'abord, nous nous sommes rapidement rendu compte qu'il s'agissait d'un milieu de travail très majoritairement féminin, sinon exclusivement féminin. À de nombreuses reprises, les différentes personnes interviewées ont signalé que le centre de la petite enfance est un milieu de femmes. Ce terme signifie qu'on accorde beaucoup de place aux relations interpersonnelles entre chacune des personnes employées dans le CPE. Cette façon de faire est probablement héritée de la démocratie collective où l'on privilégie une forme organisationnelle, estompant la distinction entre le « personnel » et l'« organisationnel ». Voici un commentaire résumant la pensée dans un milieu de femmes: « Notre directrice est super humaine, elle est une femme. Elle sait c'est quoi un monde de femmes » (une éducatrice).

---

6. Des experts-comptables, différents fournisseurs (pour les jeux ou la construction des bâtiments), architectes, inspecteurs ou conseillers du Ministère, tous spécialisés dans le domaine des CPE.

Le lien affectif est important dans les CPE. Les rencontres sont prévues pour prendre le temps de se parler, de s'informer, de se demander comment ça va. Elles servent également à faire des évaluations, des bilans du climat ou à dissiper les malaises. Ces pratiques permettent d'établir une atmosphère et des rapports propices à une meilleure participation des membres. Plusieurs membres de la direction des CPE ont remarqué qu'en insistant sur ces aspects, on parvenait à augmenter le nombre de participants aux assemblées générales. Lors de ces rencontres, l'accent est mis sur la participation et la nécessité de travailler en équipe. Les membres d'un CPE favorisent la participation en insistant sur l'intimité et la proximité entre les personnes. Le CPE est alors vu comme un environnement agréable et familier, ce qui facilite l'implication et la participation des membres. Même si certains pensent qu'il est plus difficile d'obtenir ces résultats dans des CPE de plus grande envergure, nous n'avons pas observé de réelles différences sur ce plan dans des CPE offrant plus de 100 places.

Une faible minorité a affirmé que l'importance du lien affectif demande beaucoup de temps et exige d'avoir des relations amicales en dehors du travail. Cela peut devenir parfois «énervant» pour les éducatrices, qui préfèrent séparer leur vie professionnelle de leur vie personnelle. Elles aimeraient entretenir des liens plus professionnels et être moins impliquées personnellement. Cependant, la grande majorité des personnes interviewées ont affirmé apprécier ces aspects puisqu'elles se sentent plus «comme une famille».

Lorsque nous demandions ce que signifiait un «milieu de femmes», les personnes interrogées établissaient quasi automatiquement une différence entre un environnement de travail féminin et masculin. Elles considéraient entre autres que les relations étaient plus claires et directes dans un environnement masculin, les femmes se sentant plus touchées lors de commentaires et accumulant plus les choses à l'intérieur d'elles-mêmes. Ce milieu de femmes serait, d'après leurs commentaires, plus propice aux conflits.

Elles [les éducatrices] vont amener le problème à la maison. Elles vont y penser pendant la fin de semaine, elles vont essayer de trouver des solutions, ce qui va peut-être les empêcher de dormir. Ça dépend de la nature du problème, c'est certain. Mais elles vont le prendre plus personnel [...] Prendre plus personnel, c'est se sentir attaquée des fois quand c'est pas le cas du tout (une éducatrice).

Naissent parfois des difficultés de communication en raison de mauvaises perceptions. « Parce que souvent on opte pour un comportement plus hypocrite au lieu de discuter, c'est-à-dire en identifiant directement les perturbations et les faire savoir pour régler le problème, cela étire la durée des conflits et amène le sentiment de rancune ou d'hypocrisie » (un parent administrateur). La jalousie et l'envie seraient, selon ces personnes interrogées, les aspects les plus négatifs de ce milieu de femmes. Une mère rapportait à ce sujet : « C'est regrettable, mais il y a toujours un peu de jalousie, de l'envie. Il y a toujours, ce que les hommes n'ont pas entre eux, je crois. Les hommes mettent leur priorité ailleurs. Je pense que les femmes ont tendance à se comparer entre elles, ce que les hommes font moins. Puis, je sais que ça peut causer des petites frictions. » Il y aurait plus souvent de petits accrochages en raison du grand intérêt pour les relations interpersonnelles.

## 2.2. La coopération

La coopération était associée à la présence du travail d'équipe, à l'entraide, au soutien et à la solidarité au sein de l'organisation.

### 2.2.1. L'entraide et le soutien

Comme nous l'avons déjà mentionné, travailler en CPE demande l'implication des éducatrices, des parents, de la directrice, de la commis-comptable, de la cuisinière, etc. À l'interne, il y a une grande importance accordée à l'entraide dans l'équipe de travail. L'entraide peut s'exprimer par un geste de soutien lorsqu'il y a une collègue en difficulté.

On [les éducatrices] est toujours deux, trois à habiller les enfants. Ou on me dit : Bien, envoie-les dehors, on est déjà là. On va s'en occuper [...] C'est toujours facile. Dans la cour, bien au début, les parents se demandaient, les premières fois... les parents quand ils arrivent. Bon, comment ça se fait que mon éducatrice n'est pas collée sur mon enfant. Bien non, il y en a d'autres, c'est toutes les éducatrices. On connaît tous les enfants. Si un enfant vit quelque chose, on va le référer à son éducatrice (une éducatrice).

L'encouragement est un autre moyen utilisé pour favoriser l'harmonie au sein de l'équipe de travail. Les directrices nous ont dit sentir la responsabilité d'offrir un soutien et de l'encouragement aux éducatrices. Les directrices reçoivent à leur tour le soutien de leur conseil d'administration.

En chaque adulte, on est un enfant malgré nous. Tout le monde a besoin d'une sécurité. La directrice va chercher sa sécurité avec son CA, elle en a confiance. Elle [la directrice] a plus confiance en ses décisions. Elle sait où elle s'en va, on va prendre notre sécurité à travers elle (une éducatrice).

Le soutien provient également des parents. Nous avons pu voir dans le chapitre sur l'évolution des centres de la petite enfance que les parents ont soutenu les éducatrices dans la lutte pour l'amélioration de leurs conditions de travail. Encore aujourd'hui, nous retrouvons ce genre de soutien dans les CPE. Les parents acceptent ainsi la fermeture du CPE pour des journées de pression et acceptent de manifester avec les éducatrices.

### 2.2.2. La solidarité

Le fort lien de solidarité entre les travailleuses renforce leur pouvoir de négociation entourant les conditions de travail. Qu'elles soient syndiquées ou non, les éducatrices sont solidaires et actives collectivement. «C'est rare qu'on a des demandes ou des plaintes qui viennent d'une seule employée. Elles se tiennent beaucoup dans leurs demandes ou leurs plaintes» (un parent administrateur). Pour ce qui est des plaintes, elles passent leur message par la directrice ou par leur représentante au CA, ou, encore, elles font part de leurs problèmes dans une lettre transmise au CA, signée par l'ensemble des éducatrices.

## 2.3. L'engagement

Les éducatrices sont très engagées dans leur travail. Elles ont dit à plusieurs reprises se sentir près des enfants et avoir de la tristesse lorsque ces derniers entrent à l'école. Elles ont avoué travailler en CPE par amour pour les enfants. Une éducatrice nous disait : «On est toutes ici pour la même raison, c'est pour les enfants.» Elles veulent les faire cheminer afin qu'ils soient prêts pour leur entrée à l'école. En ce sens, les parents ont à leur tour remarqué que la priorité des éducatrices reste les enfants, en particulier les enfants en difficulté. «Notre grosse récompense [aux éducatrices], c'est le cheminement que t'as fait avec les enfants. Quand ils te revoient puis un parent te remercie parce que grâce à toi le petit va super bien à l'école. Ça, c'est presque un million pour nous» (une éducatrice).

Certains CPE ont une philosophie ou une approche qui demande plus d'engagement de la part des parents ou du personnel; on leur demande de participer aux corvées, par exemple. Ces CPE ont habituellement un esprit communautaire développé; ils organisent différentes activités ou forment des comités afin de favoriser l'implication du personnel et des usagers. Cependant, la garderie exige beaucoup moins d'engagement depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle politique de services de garde. Depuis, on voit apparaître un certain désengagement de la part des parents et des employées. La stabilité du financement a progressivement dégagé les parents et les employées de tâches rassembleuses favorisant l'engagement comme la corvée ou la collecte de fonds. À l'heure actuelle, l'engagement se reflète surtout dans la participation au processus de prise de décision.

Avant, les garderies, c'était un milieu où il y avait beaucoup de participation, beaucoup de bénévolat. À cause de ça, il y avait beaucoup plus d'implication. Puis, plus ça va, moins les parents et les employées sont appelés à participer à l'organisation de la garderie. C'est plus des services qu'on va payer pour faire faire par des professionnels puis, à ce moment, bien tout le monde se dégage un petit peu de ce qui était avant le cœur de la garderie (une éducatrice).

Des parents, des éducatrices et des directrices considèrent que les employées plus âgées sont plus impliquées. De plus, ce sont ces employées d'expérience qui assurent le transfert des valeurs d'engagement au sein des CPE. Un parent confiait que « ces piliers sont l'âme de la garderie et que, sans eux, la dynamique du milieu risque de disparaître ».

#### **2.4. Les effets de la formalisation et de la nouvelle politique de garde sur l'engagement**

Les CPE recherchent un engagement de la part des parents et du personnel dans la vie quotidienne du centre. Le principal problème par rapport à l'engagement est le manque de temps et le manque d'intérêt grandissant depuis la mise en application de la nouvelle politique de services de garde. Par exemple, en ce qui a trait aux corvées qui faisaient autrefois partie de la vie quotidienne en garderie, il y a moins d'implication de la part des parents et du personnel. Une directrice considère que le parent agit davantage comme un consommateur, ce qui est dommage, à son avis, parce que le CPE est avant tout un milieu de vie. De fait, la stabilité financière assure l'existence du service. Comme le signalait un parent : « Avant, on s'impliquait ou on n'avait pas de garderie. »

Pour plusieurs des personnes interrogées, le désengagement ne se manifeste pas seulement par l'absence des parents lors des corvées (lesquelles tendent d'ailleurs à disparaître), mais également par leur non-participation aux activités de gestion (conseil d'administration, comités). Il est plus difficile d'impliquer les parents et de les attirer aux assemblées générales. Comme nous l'avons vu, ce manque d'implication n'est pas uniquement associé aux parents. On remarque un moins grand engagement au sein du personnel.

Les employées participent moins. Il y a beaucoup de jeunes. C'est pas pareil. On s'impliquait beaucoup plus avant dans les divers comités. On choisissait des comités, on s'impliquait dans les corvées, dans les sorties. Là, on dirait que c'est plus du tout pareil. C'est des jeunes qui sortent du cégep et qui n'ont pas connu ces implications-là. Elles viennent faire leur journée de travail puis après ça c'est bye bye, je m'en vais chez nous. On dirait qu'il y a tellement de choses à part leur travail (une directrice).

Lorsqu'il est question du développement du CPE, les réunions peuvent durer plus de trois heures, souvent jusqu'à minuit, nous rapportait un parent. Le manque de temps est l'une des principales raisons de la non-implication des parents. Certains CPE ont dû cibler davantage leurs objectifs et mieux organiser leur temps. Étant donné que les parents ont moins de temps à accorder au CPE, certains préfèrent prendre un cheval de bataille pour l'année et se rencontrer dans un temps limité. D'autres accommodent les membres du CA en offrant le souper ou en organisant les rencontres du CA la fin de semaine pendant que les enfants participent à des animations à l'intérieur du CPE.

Le désengagement des membres cause plusieurs désagréments chez les gestionnaires. Ainsi, ces dernières se voient constamment dans l'obligation de former de nouvelles personnes pour siéger au CA. Dans ce contexte, il est difficile de faire un suivi adéquat des projets, car les décisions sont prises dans une perspective de court terme (Chantier de l'économie sociale, 2002). Les activités de mentorat ou le prolongement des mandats permet d'éliminer une partie de ces irritants. Nous avons vu également que pour contrer le désengagement, la directrice cible des parents et des éducatrices plus susceptibles de s'engager pour une longue période. Elle s'assure ainsi d'avoir des gens plus impliqués au CA. Certains CPE ont décidé d'adopter une ligne dure en ce qui a trait à l'engagement.

Il y a une philosophie au CPE qui est bien sûr les enfants en premier et tout le côté humain que ça implique, puis le côté communautaire qui recherche la participation de tous. Chacun doit

s'impliquer dans un comité. Ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas s'impliquer doivent déboursier soixante dollars par année. Je sais bien que c'est facile pour quelqu'un qui a bien de l'argent. Ça paraît bien injuste mais il y a un critère, tout le monde doit participer. La plupart des parents contribuent bénévolement aux besoins du printemps, de l'automne. Depuis que je suis au conseil d'administration, depuis trois ans, j'ai peut-être vu deux parents qui ont payé, là. Puis c'est pas juste les parents, hein! C'est les employées aussi. Donc, on parle des membres. Nous sommes tous des membres. Les employées sont membres et les parents sont membres. Je me souviens qu'il y a une employée, à un moment donné qui n'a pas pu participer à un comité et qui a payé soixante dollars. Ça fait trois personnes en trois ans. C'est pas beaucoup. La plupart des gens participent (un parent administrateur).

Toujours selon ce parent administrateur, l'équipe de travail n'est pas juste une équipe professionnelle bien formée; c'est une équipe qui croit vraiment en l'esprit communautaire. Le CA demande plus d'heures, mais les parents peuvent s'engager dans un comité demandant moins de temps, tel le comité de photocopies.

## 2.5. Les mécanismes assurant le maintien des valeurs et des formes organisationnelles d'origine

Sur les autres aspects liés aux valeurs et aux pratiques organisationnelles, il devient plus difficile, dans un contexte formalisé, d'assurer certains principes hérités du féminisme tels que le lien affectif ou l'engagement. Les CPE ont envisagé des mécanismes afin de maintenir leurs valeurs et pratiques organisationnelles d'origine. Les regroupements des centres de la petite enfance jouent d'ailleurs un rôle important en ce sens en offrant différentes formations afin de favoriser le maintien des valeurs privilégiées dans les centres de la petite enfance. Les ateliers Gestion des conflits, la responsabilité de tous, Garder le feu sacré, Demeurer créative au jour le jour et Interagir avec son pouvoir personnel<sup>7</sup> sont tous des exemples de formations que peuvent offrir les regroupements pour assurer le maintien de bonnes relations

---

7. Ces ateliers de développement personnel sont offerts par le Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal: <[www.rcpeim.com/site.asp#>](http://www.rcpeim.com/site.asp#>).

interpersonnelles ou du lien affectif, de l'engagement ou de l'habilitation. Nous présentons dans les paragraphes qui suivent quelques-uns des mécanismes utilisés dans les CPE

### 2.5.1. Les mécanismes pour favoriser la participation et l'engagement

Les membres les plus actifs réinventent les façons d'entretenir les liens à l'intérieur de l'organisation. Certains prévoient différentes activités telles les 5 à 7, les fêtes de Noël, un vin d'honneur lors de l'accueil des parents. D'autres fournissent un calendrier et un journal qui informent les parents des sorties, des activités, des formations, de l'évolution de leur enfant, etc. La communication quotidienne à l'intérieur du CPE se fait généralement par des messages laissés dans les cases ou transmis de vive voix. Nous remarquons également d'autres mécanismes favorisant la participation des usagers, par exemple, inviter les parents à organiser une activité de lecture ou de jardinage ou à assister avec les éducatrices à une formation sur la discipline positive. Cette formation favorise les liens entre parents et éducatrices, en plus de faciliter le travail de celles-ci puisque les parents continuent d'appliquer les apprentissages acquis à la maison. Ce genre de formation est bénéfique puisque le parent devient impliqué dans le milieu de vie de son enfant. Cette forme d'implication est même encouragée par le gouvernement, qui a ajouté dans la loi sur les CPE un mandat de formation ou de sensibilisation auprès des parents.

Les mécanismes et les efforts donnent parfois des résultats puisque des personnes interrogées disent observer un taux de participation plus élevé aux assemblées générales, mais, dans l'ensemble, on conclut que la participation est moins grande «qu'avant». Lors de l'assemblée générale d'un des CPE, nous avons noté que le quorum a été obtenu de justesse et seulement après que la directrice eut effectué plusieurs appels téléphoniques à des parents pour les presser d'y assister.

### 2.5.2. Les mécanismes de gestion du changement

Nous avons pu relever des différences dans le comportement entre les plus jeunes et les plus âgées. En effet, les éducatrices et les gestionnaires plus âgées se disent plus craintives au regard des changements; elles considèrent que les plus jeunes sont plus à l'aise avec les nouvelles idées. Cependant, nous avons pu remarquer un effort des plus anciennes pour s'ouvrir et s'intéresser à ce que les plus jeunes peuvent apporter en matière de gestion ou de pédagogie. En ce sens, Schor, Van Buskirk et McGrath (1994) démontrent que l'adhésion à des valeurs encouragées

par les féministes radicales peut faciliter la gestion du changement. Ces organisations sont mieux outillées puisque les personnes concernées par le changement sont en mesure de faire part de leurs craintes et de faire connaître leurs opinions. Ces mécanismes aident à réduire le sentiment d'inquiétude et la résistance au changement. D'autres mécanismes sont prévus pour intégrer les gens dans le processus comme tel. Chacune a voix au chapitre et toutes sont invitées à participer activement à tous les aspects entourant le processus de changement.

### 2.5.3. Les mécanismes de communication et de gestion des conflits

Dans les CPE, il y a un intérêt à fournir de l'entraide, du soutien et de l'encouragement. Cependant, ces comportements dépendent du degré de complicité à l'intérieur de l'organisation. Par conséquent, il peut y avoir absence de ces comportements lorsque le degré de complicité ou de cohésion est faible. Généralement, une telle situation apparaît lorsque la gestionnaire ou les administrateurs imposent un style de gestion traditionnel et autoritaire ne correspondant pas au modèle participatif des CPE. Émerge alors un mauvais climat de travail marqué par des divisions dans l'équipe et l'inefficacité de l'équipe de travail (Miner, 1985). Les conflits peuvent naître de divergences d'opinions au plan personnel ou professionnel, de certaines insatisfactions et parfois d'un sentiment d'injustice ; il peut s'agir de conflits interpersonnels ou d'équipe. Un mauvais climat peut entraîner de graves conséquences telles que le stress, les *burn-out* et parfois des démissions.

Les CPE ont imaginé plusieurs mécanismes pour éviter l'émergence d'une telle situation. À l'intérieur de l'équipe, nous avons pu remarquer l'intérêt des CPE à maintenir de bonnes relations de travail. Le consensus et la discussion facilitent la bonne entente. « On a appris à se connaître puis à se parler, à se dire les choses. C'était pas ça avant mais ça l'est devenu parce qu'on est plus mature. On s'aperçoit que c'est en parlant qu'on arrange les affaires » (une directrice).

Lorsque les conflits se révèlent plus profonds, la médiation ou l'aide d'une accompagnatrice peut constituer un bon mécanisme. La directrice peut jouer ce rôle de médiatrice ou d'accompagnatrice dans les conflits entre les éducatrices, puisqu'elle a la responsabilité d'assurer le maintien d'un bon climat de travail au sein du CPE. La directrice peut également encourager le jumelage entre éducatrices afin de faciliter la communication. Pour être en mesure d'agir efficacement à titre

de médiatrice ou d'accompagnatrice, la directrice doit avoir une bonne capacité d'empathie et d'écoute afin de bien cerner les problèmes conflictuels. «C'est un milieu assez émotif, les garderies, il faut que tu sois là. Il faut que les éducatrices sentent que lorsqu'elles ont besoin de venir te voir, ou te demander quelque chose, tu vas être là» (une directrice).

Une autre solution est le recours aux ateliers de formation sur la gestion des conflits. «Notre directrice voulait une belle équipe puis elle sentait que, bon, ça tirait, il y avait encore de vieilles affaires qui n'avaient pas encore été réglées. Alors, on est allé à une fin de semaine de formation. Les gens [l'équipe] ont pu se dire les vraies affaires» (une éducatrice). Ce type d'atelier vise à faciliter la communication et à réduire les conflits. Ces ateliers permettent en outre de mieux comprendre la personnalité de chacun et d'opter pour des actions constructives pour résoudre des conflits interpersonnels. Le personnel interrogé a affirmé que ce genre de formation facilite réellement la communication. Généralement, les CPE offrent ces formations, de durées variables, à l'ensemble du personnel concerné par des difficultés en lien avec la gestion des conflits. La formatrice va habituellement suggérer des solutions ou mécanismes évitant l'apparition de problèmes de relations interpersonnelles ou de gestion, par exemple, en mettant certaines règles par écrit en matière d'évaluation du personnel ou pour les sorties. Cette même formation peut également améliorer le fonctionnement quotidien du CPE puisqu'elle fournit des outils d'identification et de résolution de problèmes.

À propos des moyens pour contrer les conflits, un parent au CA mentionne l'importance d'assurer l'équité dans l'attribution des horaires de travail, des congés, etc. Le fait d'être juste assure un bon climat de travail et diminue considérablement les conflits. Un autre parent avouait qu'une bonne politique de gestion des ressources humaines peut contribuer à garder un environnement de travail sain. Les particularités de ce milieu de travail illustrent bien l'idée préconisée par les chercheuses féministes quant à la nécessité de prévoir des mécanismes favorisant la communication et l'expression des émotions (Hearn, 1993 ; Mansbridge, 1973 ; Morgen, 1994 ; Mumby et Putman, 1992).

Les mécanismes mis en place portent des fruits puisqu'en général, il n'y a pas de conflit important entre les éducatrices ou avec les parents. De plus, toutes les personnes interrogées arrivent à la conclusion que la mise en place de procédures ou de règles favorise les

relations et la communication. Par exemple, un CPE avait élaboré un guide du personnel avec l'aide des employées dans le but de faciliter les relations au travail<sup>8</sup>.

Mis à part les problèmes de conflits interpersonnels qu'il peut engendrer, l'aspect personnel semble plutôt avoir un effet positif dans l'organisation. Par exemple, le fait de se retrouver dans un milieu de femmes favoriserait l'entraide. On signale des sujets de conversation plus en profondeur entre travailleuses et un environnement plus amical. Les parents se sentent accueillis et écoutés; ils ont de bons rapports et des échanges positifs avec les éducatrices. Ils disent se sentir en sécurité de laisser leur enfant dans un environnement éducatif et chaleureux. Les capacités d'accueil, d'écoute et de confiance sont recherchées par les parents auprès du personnel des centres de la petite enfance (Bellemare, Gravel et Briand, 2002). Plusieurs parents remarquent par ailleurs un fort sentiment de solidarité entre les éducatrices. Au travail, les parents observent que les éducatrices ont besoin de sentir que leurs demandes sont écoutées et justement traitées.

#### 2.5.4. Les mécanismes d'embauche

Le recrutement se fait beaucoup sur la base du jugement personnel. Il n'y a pas de test d'embauche, bien qu'il y ait vérification des références auprès des anciens employeurs et des antécédents judiciaires auprès du service de police. Les administrateurs des CPE vérifient si la candidate a des valeurs compatibles avec le reste de l'équipe, vu l'importance du travail d'équipe. Les éléments que nous venons de décrire se retrouvent autant dans les CPE que dans les autres organisations typiquement féministes (Guberman *et al.*, 1997; Matthews, 1994; Schor *et al.*, 1994; Simonds, 1982; Thomas, 1999). Ces constatations sont d'ailleurs directement issues de l'héritage féministe visant à adopter des valeurs communes. Pour ces raisons, l'équipe devient forcément plus fermée et plus cohésive puisqu'elle s'ouvre uniquement aux personnes possédant des valeurs auxquelles le CPE s'identifie.

---

8. Nous avons relevé que 41 % des CPE ont une politique de ressources humaines, comparativement à 17,4 % pour l'ensemble des garderies privées (AEETE, août 2003).

### 2.5.5. Les mécanismes de transfert des connaissances

Au sein des CPE, il y a une place donnée au transfert des connaissances. Les plus expérimentées sont souvent appelées à organiser le transfert des connaissances auprès des jeunes éducatrices<sup>9</sup>. La méthode de transfert des connaissances privilégiée est le jumelage ou le marrainage d'une éducatrice d'expérience avec une autre moins expérimentée. Toutefois, le transfert des connaissances se fait dans les deux sens, comme le démontre ce témoignage.

Les nouvelles éducatrices arrivent avec d'autres bagages. Moi, personnellement, j'aime ça. Ça nous amène des nouvelles idées et puis je trouve que c'est bien. Puis là, nous autres, on a un autre bagage parce qu'on est plus anciennes. Nous autres, on a nos manières. C'est sûr ça peut arriver que ça fasse des frictions. Elles arrivent avec leurs manières de faire avec les enfants. Ça arrive des fois qu'on n'est pas toujours d'accord, là. On en parle puis ça finit par aboutir à un consensus. Je trouve ça bien. On est la moitié plus âgée puis la moitié plus jeune. Cette année, je suis en tandem avec une plus jeune puis j'aime ça. Ça amène des idées différentes. Des fois, on va même plus vite. Elles nous amènent des nouvelles idées, des activités (une éducatrice).

Une nouvelle directrice peut également bénéficier des mécanismes de transfert des connaissances en recevant l'aide des plus expérimentées au sein de son équipe de travail. Ces doyennes informent la directrice des différents aspects liés au fonctionnement du CPE.

### 2.5.6. Les mécanismes d'évaluation du personnel

Le rapport sur la *Situation des CPE et des garderies du Québec en 2003* indique que 82,5% des CPE utilisent une procédure d'évaluation aussi bien pour les responsables de la gestion que pour les autres membres du personnel. Dans les CPE, l'évaluation se fait une fois par année dans 95,8% des cas pour les responsables de la gestion et dans 86% des cas pour le reste du personnel. Même s'il s'agit plutôt d'un processus formel, l'évaluation favorise l'habilitation, car

---

9. Selon le rapport *Situation des CPE et des garderies au Québec en 2002*, 82% des CPE ont reçu une ou des stagiaires en techniques d'éducation à l'enfance depuis septembre 2001 dans l'une ou l'autre de leurs installations.

elle permet de relever les forces et les faiblesses de la personne évaluée et de prévoir les moyens nécessaires pour accroître ses compétences ou ses connaissances.

La majorité des CPE adoptent la forme traditionnelle d'évaluation, c'est-à-dire que l'employée rencontre la directrice pour discuter de l'atteinte de ses objectifs. La directrice lui remet à ce moment-là une évaluation écrite. Mais pour une faible minorité, la forme privilégiée est l'autoévaluation écrite, combinée à une évaluation par un collègue de travail. La directrice supervise tout le processus. Si tout le monde est en accord avec ce que la directrice retient, l'évaluation est signée. Finalement, l'autre forme plus simple est l'autoévaluation écrite par l'employée, lue ensuite par la directrice. Dans toutes les formes d'évaluation, une rencontre est prévue entre la personne évaluée et la directrice afin de discuter des forces et des faiblesses de la personne et de fixer les objectifs à atteindre pour la prochaine année. Bien qu'il arrive parfois que le personnel évalue la directrice, cette responsabilité revient généralement au conseil d'administration. Là encore, les différentes formes présentées plus haut peuvent être utilisées.

L'évaluation des recrues se fait informellement et elle est fondée sur le jugement personnel ; une des équipes de travail adoptant ce type d'évaluation était justement en réflexion sur la méthode d'évaluation de la probation. Ce CPE envisageait de mettre sur pied une grille permettant d'évaluer des points particuliers comme les activités, le langage de l'éducatrice, le contact avec les enfants, les relations avec les parents, etc. « C'est comme un peu du jugement personnel. Des fois on dit : "Bon ben là, elle ne fait pas ça..." » La fille non plus n'est pas au courant des critères. Il n'y a pas de critère, il n'y a pas de liste... C'est dur d'évaluer une personne quand t'as pas de critère » (une représentante syndicale). Il s'agit encore à l'heure actuelle d'une consultation élargie. En fait, la représentante des employées consulte chacune des éducatrices et présente son rapport à la gestionnaire. Cette évaluation sert à vérifier les compétences de l'éducatrice, mais également si sa philosophie cadre bien avec celle de l'équipe.

### 2.5.7. Un système basé sur l'ancienneté

À l'heure actuelle, les éducatrices semblent sur le même pied au sein de leur CPE et les salaires sont davantage établis selon l'ancienneté plutôt que les compétences. Le Ministère ne fournit pas de description de tâches détaillée, et chaque CPE est libre d'organiser ou d'écrire les

siennes. Pour ce qui est des promotions, les CPE procèdent généralement par ancienneté pour combler un poste ouvert à l'interne. Cependant, avec les exigences plus grandes du Ministère en matière de qualité, les CPE tiennent davantage compte des compétences. Ce nouvel aspect suscite parfois de la jalousie au sein du groupe puisqu'il peut arriver qu'on offre un poste de conseillère pédagogique ou de directrice à une personne ayant des compétences jugées plus appropriées. Cette façon de faire peut paraître injuste aux yeux des éducatrices plus âgées et habituées à un système de promotion basé uniquement sur l'ancienneté.

Avec l'augmentation des exigences et l'apparition de l'échelle salariale, les compétences deviennent de plus en plus importantes. Les éducatrices plus expérimentées craignent que les CPE reconnaissent davantage les compétences au détriment du nombre d'années de service. Elles souhaitent plus de considération pour le personnel d'expérience, en place depuis longtemps, mais ne possédant pas nécessairement la formation exigée par le Ministère. Dans son enquête, le Chantier (2002) relève une récente tendance à discréditer les moins formées par rapport aux jeunes éducatrices fraîches émoulues des techniques de services de garde.

Le choix des groupes d'âge des enfants s'effectue également en fonction de l'ancienneté. Chaque éducatrice est attirée à un groupe d'enfants et, par le fait même, à leurs parents, à qui elle doit transmettre toute information concernant leur enfant. Le choix des groupes n'est cependant pas dicté par les préférences individuelles. En fait, les CPE se sont dotés de mécanismes favorisant la rotation des éducatrices dans les groupes.

[...] il y a des filles qui étaient toujours avec les plus petits qui ont exprimé leurs besoins de changer pour aller chez les grands parce qu'elles considéraient que le travail auprès des petits était plus difficile physiquement. Puis, puisque chez les grands, il y avait une bonne stabilité au plan du personnel, personne ne bougeait de là, il n'y avait pas souvent l'occasion d'aller travailler chez les petits. Alors, on en a discuté, on est passé au vote et il y a eu une voie de majorité pour dire qu'on allait changer aux deux ans (une éducatrice).

Pour ce qui est des congés et des vacances, encore une fois, le critère déterminant est l'ancienneté. Précisons que les éducatrices peuvent bénéficier d'un horaire offrant une certaine flexibilité comme la semaine de quatre jours ou l'horaire comprimé. Ce choix des journées

de congés durant la semaine est également attribué en fonction de l'ancienneté. Dans certains CPE, ces congés sont fixes tandis que, dans d'autres, ils sont rotatifs. Le personnel et la direction peuvent bénéficier de ce type d'horaire pourvu qu'il y ait assez d'éducatrices pour combler les absences.

### 2.5.8. Une hiérarchie minimale assurant l'égalité

Il y a une légère différence dans le salaire entre les éducatrices formées et non formées, mais avec les exigences du Ministère en matière de formation des éducatrices, cela tend à disparaître. Les CPE visités comptent habituellement un minimum de deux éducatrices formées sur trois<sup>10</sup>. Ces éducatrices formées possèdent un diplôme collégial en service de garde ou une attestation équivalente. Elles sont de plus en plus nombreuses à être formées, et celles qui ne le sont pas font habituellement un retour aux études pour combler ce manque<sup>11</sup>.

Il n'y a pas de position hiérarchique particulière dans le poste d'éducatrice au sein des CPE. Il existe une hiérarchie légère qui se caractérise principalement par un seul palier hiérarchique ayant une autorité formelle détenue par la directrice. En fait, même si la directrice a le mandat de gérer le personnel, il semble que les employées n'aient pas l'impression d'être en présence d'un patron, mais plutôt d'une amie, d'une conseillère ou d'une personne ayant une responsabilité additionnelle, soit celle de la gestion. Signalons que même si les relations sont plutôt amicales avec la directrice, les employées respectent sa position. En fait, la directrice exerce plutôt une influence informelle que formelle au sein de l'organisation. Elle exerce un pouvoir d'influence auprès du personnel, et cette attitude donne des résultats positifs selon les éducatrices et les parents interviewés.

Nous avons obtenu plusieurs témoignages confirmant l'esprit d'égalité qui règne au sein des CPE. En général, les membres du personnel déclarent que leur directrice traite tout le monde sur un même pied. « Elle ne me fait pas sentir qu'elle est plus haute que moi. Elle me

10. En effet, selon l'article 17 du *Règlement sur les centres de la petite enfance*, le titulaire d'un permis de centre doit s'assurer que, dans les installations, au moins deux membres du personnel de garde sur trois possèdent l'une des compétences exigées.

11. Le diplôme d'études collégiales en techniques d'éducation à l'enfance est reconnu dans la réglementation comme la formation de base pour le personnel éducateur (AEETEE, août, 2003; Comité sectoriel de main-d'œuvre, juin 2003).

dit que je suis aussi importante qu'elle ou qu'une éducatrice» (une commis-comptable). Les directrices ont également un discours en ce sens. «Moi, j'ai toujours dit aux filles, je suis directrice, ça en prend une personne. C'est certain. Mais je suis aussi importante que la personne à la cuisine, pas plus, pas moins, égale. On est égaux» (une directrice). Il arrive souvent que les directrices mettent la «main à la pâte» pour aider le personnel dans son travail. Ainsi, nous avons pu remarquer un certain degré de rotation dans les postes malgré l'existence d'une position hiérarchique. En effet, il arrive lors des sorties, par exemple, que la directrice délaisse ses tâches administratives pour une période de temps afin de prendre en charge quelques enfants. Cette participation de la part de la directrice ou de tout autre personnel se fait surtout pour des raisons de sécurité.

L'augmentation des processus et procédures à suivre depuis l'application de la nouvelle politique de garde réduit les possibilités pour la directrice de prêter main forte à son équipe de travail puisqu'elle est déjà très occupée par ses tâches administratives. Dans les CPE de plus de 100 places, nous pouvons retrouver jusqu'à quatre personnes à la direction : la directrice générale qui s'occupe de l'aspect financier, la directrice générale adjointe qui s'occupe habituellement des aspects liés à la gestion des ressources humaines, et deux directrices adjointes, soit une pour l'installation et l'autre pour le développement du milieu familial. Il peut arriver également que l'organigramme soit séparé en deux, une direction s'occupant de l'aspect financier et une autre de l'aspect pédagogique et des ressources humaines. Il semble que, même lorsqu'il existe plusieurs positions hiérarchiques, les relations entre la direction et le personnel demeurent assez informelles. Certes, il est plus difficile pour la directrice générale d'offrir un soutien pédagogique ou psychologique aux éducatrices en raison de la lourdeur du travail de gestionnaire. La formalisation imposée par la réglementation et l'augmentation de la taille des CPE semble graduellement instaurer une certaine hiérarchie puisqu'on voit apparaître des paliers hiérarchiques de responsabilités.

## **2.6. Analyse des résultats et comparaison avec les autres organisations féministes**

Tout comme dans les organisations féministes, plusieurs membres des CPE ne voient pas d'un bon œil l'institutionnalisation et la formalisation qui l'accompagne. Dans ces organismes, on est attaché aux formes organisationnelles existantes et on demeure habituellement fermé à l'adoption de formes bureaucratiques. Nous avons relevé, lors de la

recension des écrits ou même en parcourant nos résultats, une crainte de perdre les façons de faire actuelles au sein de l'organisme. C'est pour ces raisons que les CPE tendent à estomper la rationalité instrumentale en maintenant les valeurs et les formes organisationnelles suggérées par la littérature féministe radicale. Il ne s'agit pas de dénier la rationalité, mais la rationalité en valeurs l'emporte sur la rationalité instrumentale (Schor *et al.*, 1994). Rappelons que, pour les féministes radicales, la rationalité instrumentale correspond davantage au fonctionnement organisationnel masculin.

Toutefois, force est de constater que l'institutionnalisation des services de garde a apporté des changements observables au sein des CPE. Le fonctionnement des CPE est davantage marqué par la formalisation en raison de la forme de financement privilégiée, des exigences de qualité et de qualifications ainsi que de l'accroissement des services et du nombre d'employées. Dans ce contexte, il devient plus difficile d'assurer le maintien des principes hérités du passé. Pour ce faire, les CPE, tout comme les organisations féministes, adoptent des mécanismes limitant les effets pervers de la bureaucratie. Ces mécanismes tirent leur origine d'une combinaison des formes de la bureaucratie participative et de la démocratie collective.

### **2.6.1. Analyse des mécanismes permettant le maintien des valeurs d'origine**

Nous avons pu voir que les acteurs des CPE ont imaginé plusieurs mécanismes pour assurer le maintien des valeurs et des pratiques organisationnelles identitaires. L'un d'eux réside dans le fonctionnement par consensus. Le fait de recruter des employées qui cadrent bien avec l'orientation de l'équipe permet de maintenir les valeurs d'origine (Freeman, 1973). Plusieurs personnes interrogées ont affirmé que leur CPE recrute des gens dont les vues concordent avec l'orientation idéologique de l'équipe.

Dans les organisations féministes, tout comme dans les CPE, on cherche à maintenir de bonnes relations interpersonnelles. Les éléments liés aux valeurs et aux relations entre les personnes l'emportent sur le fonctionnement fonctionnel formel (Guberman *et al.*, 1997). En ce sens, les activités d'intégration visant à renforcer le lien affectif ou à favoriser la participation des usagers et le sentiment d'appartenance envers le CPE constituent des mécanismes limitant les effets pervers de la bureaucratisation sur l'aspect émotionnel. Pour maintenir le lien affectif, nous avons noté au sein des CPE des rituels tels que le

«Comment ça va?». Les CPE emploient plusieurs autres mécanismes pour favoriser les relations interpersonnelles et un bon climat au travail, comme le recours à la formation pour faciliter la communication et améliorer le fonctionnement quotidien. Ces formations peuvent soutenir le travail d'équipe tout en facilitant le processus de prise de décision à l'égard de certaines problématiques. Il peut également s'agir de médiation afin de favoriser la communication à l'intérieur de l'organisation. Les personnes concernées prennent ainsi le temps pour débattre et aller au fond des choses. À l'occasion, quand le conflit persiste, les CPE vont faire appel à une personne de l'extérieur pour aider à le résoudre. Toujours pour conserver l'aspect relationnel, nous avons remarqué une ouverture de la part des membres du CA pour atténuer les conflits. Un parent a signalé qu'il faut demeurer à l'écoute et être juste dans l'attribution des horaires de travail, des congés, etc. Nous retrouvons des façons de faire similaires dans les organisations étudiées par Guberman *et al.* (1997), Leidner (1991), Mansbridge (1973) et Mumby et Putnam (1992).

Les mécanismes favorisant la circulation de l'information constituent aussi des moyens pour contrer le développement d'un pouvoir vertical. Dans les groupes étudiés par Guberman *et al.* (1997), l'équipe de travail se rencontre pour examiner l'ensemble des dossiers importants afin que chacune soit informée de ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation. Toutes échangent sur le travail accompli dans les différents secteurs ainsi que sur le travail à faire. Nous retrouvons également cette manière de procéder dans les CPE.

Tant pour les organisations féministes que pour les CPE, leurs associations de représentation ou leurs regroupements cherchent à maintenir les valeurs ou les pratiques identitaires en offrant des ateliers ou formations en ce sens. Un autre moyen pour maintenir les valeurs et les pratiques identitaires consiste à encourager le jumelage ou le marrainage. De tels mécanismes assurent le transfert des connaissances tout en réduisant les écarts entre les travailleuses tant sur le plan de l'expérience, de l'influence que des valeurs.

Lorsque nous comparons nos résultats avec ceux des autres études menées sur les organisations féministes, nous remarquons que le niveau de hiérarchisation varie selon l'organisation. Ainsi, pour certaines organisations féministes, il y a peu de spécialisation et toutes les travailleuses sont sur un pied d'égalité dans l'emploi puisqu'elles possèdent le même statut. Dans certaines de ces organisations, il n'y a même pas de directrice ou toute autre personne pouvant laisser

soupçonner l'existence d'une direction. L'ensemble des décisions est pris de façon collective. Par conséquent, elles peuvent toutes exercer la profession d'intervenante et chacune est en mesure de prendre la responsabilité de l'ensemble des dossiers au sein de l'organisation. Sur cet aspect particulier, nous retrouvons la même chose dans les centres de la petite enfance. En fait, les centres de la petite enfance sont majoritairement constitués d'éducatrices. Chacune d'entre elles possède la formation adéquate pour prendre la responsabilité de n'importe quel groupe d'âge au sein de son CPE. Pour cette raison, nous pouvons relever une rotation dans les tâches. Pour faciliter l'équilibre de l'équipe, Guberman *et al.* (1997) ont noté que les travailleuses dans les organisations féministes changeaient régulièrement de dossier. Dans les CPE, cela se traduit plutôt par le changement de groupe d'enfants selon l'ancienneté à tous les deux ans, par exemple. Chacune peut ainsi travailler avec les divers groupes d'enfants et mieux comprendre ou connaître les aspects entourant un groupe d'âge en particulier. Cette répartition évite que ce soit toujours les mêmes qui se retrouvent avec les groupes les plus difficiles. En somme, il s'agit de répartir le travail de façon équitable et équilibrée.

Dans les centres de la petite enfance, il existe une équité entre les employées. En effet, les éducatrices possèdent une formation de plus en plus équivalente et les salaires sont davantage établis sur la base de l'ancienneté qu'en fonction des compétences. Elles ont pour la plupart un contrat permanent. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, le travail à temps partiel est un choix de la part des travailleuses. En outre, les luttes pour l'obtention d'une politique sur les services de garde et celles pour l'amélioration des conditions de travail et la reconnaissance du travail en garderie ont permis d'évincer les CPE du marasme que connaissent plusieurs organisations féministes qui continuent à être sous-financées malgré une demande accrue pour leurs services. Ces organismes doivent recourir à diverses formes de financement, tels les programmes d'employabilité, créant ainsi deux statuts d'employées à l'intérieur d'une seule organisation, soit les permanentes et les non-permanentes. Ces dernières n'ont pas les mêmes conditions de travail que les permanentes et ne font pas partie de l'équipe de travail (Guberman *et al.*, 1997). Cette forme d'employabilité a transformé les rapports entre les employées. En fait, les plus expérimentées doivent constamment former les nouvelles qui entrent pour la plupart du temps dans le cadre d'un programme d'employabilité. De plus, le manque de compréhension de la culture organisationnelle de la part des nouvelles

employées entraîne un rapport plus autoritaire entre l'équipe de travail et les nouvelles recrues. Le transfert des connaissances au sein des CPE est beaucoup moins problématique, car il est plus structuré, et les nouvelles recrues bénéficient d'une formation adéquate leur permettant d'exercer efficacement leur travail dans de plus brefs délais.

Les féministes ont observé une plus grande spécialisation et une division dans le travail au sein des organisations de plus grande envergure. Nous avons constaté une situation similaire dans les centres de la petite enfance. Ainsi, dans un CPE de plus de 100 places, nous avons remarqué la présence d'une directrice générale, d'une adjointe à la directrice générale et de deux directrices adjointes, soit une pour l'installation et une pour le milieu familial. De plus, ce CPE comptait une conseillère pédagogique. Ce poste se situe à un niveau supérieur dans la hiérarchie salariale comparativement au poste d'éducatrice. Cette dernière assume d'ailleurs plus de responsabilités sur le plan pédagogique. Toutefois, elle ne semble pas investie d'une autorité particulière dans le CPE ; elle agit davantage comme conseillère et son rôle est d'orienter l'équipe de travail dans ses interventions pédagogiques. Tout comme pour les organisations féministes étudiées par Fournier *et al.* (1997) et Guberman *et al.* (1997), la spécialisation ou la division dans les tâches n'interfère pas vraiment avec le principe d'égalité dans le processus de prise de décision à l'interne. Dans les CPE ayant plusieurs paliers de direction, l'équipe de travail reste libre et la directrice agit davantage pour orienter l'équipe ; plus précisément, elle bénéficie d'un pouvoir d'influence informel et il lui arrive même à son tour de demander l'avis de son équipe de travail. Il s'agit donc d'un travail de collaboration, axé sur le consensus entre la directrice et l'ensemble de l'équipe. Tout comme pour les organisations féministes, la directrice semble disposer d'un pouvoir d'influence plutôt que d'une autorité ou d'un pouvoir provenant de sa position hiérarchique au sein de l'organisme.

Guberman *et al.* (1997) ont remarqué une rotation dans les tâches, même lorsqu'il y a spécialisation de celles-ci. Nous avons aussi remarqué cette façon de faire dans les centres de la petite enfance. Cette rotation est aussi souvent utilisée pour permettre de libérer les travailleuses surchargées. La directrice peut même être appelée à prendre un groupe d'enfants sous sa responsabilité. Cependant, cela s'observe moins dans les CPE de plus de 100 places en raison de la plus grande hiérarchie. Dans ce cas, la directrice ne peut se dégager de ses tâches déjà lourdes pour donner un coup de main aux éducatrices.

Par ailleurs, il y a des similarités dans la façon d'assigner une personne à un dossier ou mandat particulier. Dans les cas des organisations féministes étudiées par Guberman *et al.* (1997), il s'agissait, par exemple, de se partager les tâches de représentation auprès d'un regroupement ou de représentation des travailleuses au CA. Nous retrouvons aussi cet aspect dans les CPE. Il y a une représentante des employées qui siège au CA, et certaines de ces représentantes vont être assignées aux regroupements. Ces mandats ne sont pas investis d'une autorité particulière, comme le mentionnaient Guberman *et al.* (1997). Il n'est pas exclu cependant que chaque travailleuse puisse exercer à un certain moment un pouvoir informel résultant de son ancienneté ou de sa compétence, ce qui est conforme à une structure décisionnelle horizontale et consensuelle.

### 2.6.2. Analyse des effets du désengagement

La mise en place de la politique familiale et la formalisation expliquent en partie le désengagement des parents et des travailleuses. Plus particulièrement, nous nous référons à l'idée de Guberman *et al.* (1997) suivant laquelle la demande accrue pour les services alimente une délégation de l'action politique des organisations féministes aux regroupements nationaux qui les représentent. Guberman *et al.* (1997) soulignent que, dans un contexte d'accroissement de la demande pour les services ainsi que des exigences des bailleurs de fonds, de nombreuses organisations féministes ont tendance à délaissier la dimension «politique» au profit de la dimension «services». Précisons qu'avec la formalisation des organismes, il reste peu de temps pour encourager la participation dans les structures du groupe en dehors des services offerts. Cette participation devient d'ailleurs limitée par l'apparition de la «démocratie exigeante» qui renvoie aux habiletés et aux connaissances requises pour participer activement à la gestion de l'organisme. Nous observons alors une prise en charge de l'action politique par les regroupements, une tendance qui se manifeste aussi dans les CPE, comme en font foi les témoignages suivants :

[...] le Regroupement va envoyer une lettre au nom de tous, pour finalement faire part de nos commentaires. Puis c'est lui aussi qui va intervenir auprès des médias sur quelque chose de particulier. Comme la participation à l'organisation du forum. C'est lui qui a préparé les convocations, les choses avec le Chantier d'économie sociale (une directrice).

[...] le Regroupement a fait une très belle *job* au plan des antécédents judiciaires, avec la formation. Je t'avouerais que sans cette formation sur les antécédents judiciaires, les CPE auraient été un petit peu dans la brume. Comment est-ce qu'on va interpréter ça? Ça, ce sont des mandats que le Regroupement prend, mais il devrait prendre encore plus. [...] C'est sûr qu'ils [le regroupement] s'en vont beaucoup sur une *game* politique eux autres. Je le cacherai pas. C'est important parce que comme CPE autonome, je me vois très mal être au front, à l'heure actuelle, pour aller débattre. Ça, c'est un dossier politique. On en a besoin de ces gens-là (un directeur).

Si le transfert de certaines actions aux regroupements permet la mise en commun de ressources, garantit une meilleure visibilité et assure une plus grande efficacité des actions, Guberman *et al.* (1997) soutiennent que la délégation du travail politique aux regroupements peut comporter certains risques. Les auteures signalent d'abord le risque du désintéressement de la part des usagers et des organisations envers les questions politiques. Elles évoquent aussi le danger de créer une spécialisation fonctionnelle entre les permanences des regroupements, vues comme les spécialistes du politique, et les organisations membres, vues comme les spécialistes des services, dans lesquelles les usagers ne trouvent pas de place. Les administrateurs, pas forcément habiles à se prononcer sur des questions relatives aux services (gestion des ressources humaines, gestion financière, développement, etc.), et moins concernés par l'aspect politique, se désengageront alors progressivement. Notons que les parents et les travailleuses que nous avons interrogés ne semblent pas touchés par les actions de leur regroupement. Les relations avec le regroupement font parfois partie des responsabilités du conseil d'administration, mais le plus souvent c'est à la direction du CPE qu'incombent ces tâches.

Finalement, le fait même que le mouvement des femmes, en coalition avec les regroupements de CPE et les syndicats impliqués, a réussi à obtenir une politique de services de garde enviée dans le reste de l'Amérique du Nord explique aussi ce désengagement relatif des usagers et des travailleuses. Un désengagement qui est, somme toute, relatif, comme l'a montré la vive réaction de cette coalition lorsque le nouveau gouvernement libéral a voulu en 2004 remettre en question des acquis majeurs en termes de mode de fonctionnement et de financement des services de garde.

## CONCLUSION

Nous avons vu, lors de la présentation des formes organisationnelles féministes, que Riger et Keys (1987) ainsi que Thomas (1999) affirment que les différentes formes et pratiques organisationnelles peuvent coexister à l'intérieur d'une même organisation. Nous retrouvons également cette coexistence des formes organisationnelles à l'intérieur des CPE. Ainsi, les membres des CPE adoptent des pratiques organisationnelles s'inspirant à la fois de la démocratie collective, de la bureaucratie féministe ou de la bureaucratie participative (Thomas, 1999). Le degré d'adhésion à l'une ou l'autre de ces formes organisationnelles dépend en grande partie de l'envergure de l'organisation. La similarité avec les organismes féministes réside dans le fait, qu'à l'origine, leur structure était également collective. Afin d'éclairer le lecteur sur la coexistence des formes organisationnelles répertoriées par la recherche féministe au sein des CPE, reprenons les pratiques organisationnelles correspondant à chacune de ces formes organisationnelles.

Tout d'abord en lien avec la prise de décision, les personnes interrogées considèrent souvent les caractéristiques associées à la démocratie collective ou à la bureaucratie participative comme des éléments positifs, alors qu'elles considèrent les caractéristiques issues de la bureaucratie plus négatives. Ce résultat concorde avec l'idée féministe non favorable à la formalisation et la bureaucratisation (Ferguson, 1984; Meyer et Rowan, 1977; Sirianni et Fischer, 1994).

Parmi les formes organisationnelles privilégiées au sein des organisations féministes, il semble que les CPE optent plus souvent pour des pratiques liées à la fois à la bureaucratie participative et à la démocratie collective. Le premier modèle met l'accent sur les pratiques de cogestion, tandis que l'autre s'intéresse davantage à l'autogestion. Comme nous le savons, la bureaucratie participative accorde une place à la cogestion. Plus particulièrement, elle renvoie à une structure bureaucratique légère, dans laquelle l'information est partagée et la prise de décision par consensus, privilégiée (Koen, 1984; Reinelt, 1994; Riger, 1984; Rothschild-Whitt, 1979; Schor *et al.* 1994; Sirianni, 1993). Nous avons pu constater l'ensemble de ces caractéristiques dans les résultats obtenus à partir de nos entrevues.

Le CA, formé en majorité de parents et en minorité de travailleuses, est responsable des grandes orientations du CPE. Il arrive régulièrement qu'il consulte l'équipe de travail ou l'ensemble des membres (le personnel et tous les parents) sur les décisions plus problématiques

ou critiques lors de l'assemblée générale. La prise de décision est donc collective puisqu'elle suppose tout d'abord une cogestion entre les gens siégeant au CA (des usagers et des membres du personnel). Elle suppose également une cogestion entre le CA et l'équipe de travail ou entre le CA et l'ensemble des membres lors de l'assemblée générale sur les aspects plus critiques. Bien que le CA soit responsable des questions philosophiques, financières et relatives à la gestion du personnel, le personnel a son mot à dire sur les aspects entourant la qualité des services de garde, sur les dépenses, et il est même intégré dans le processus d'embauche du personnel, soit dans la sélection ou l'évaluation des nouvelles recrues.

Ce qui est avantageux avec cette forme organisationnelle, c'est qu'elle permet d'assurer un équilibre du pouvoir. Cet équilibre s'obtient par le respect d'un fonctionnement démocratique à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, la bureaucratie participative atténuée, voire empêchée, la centralisation du pouvoir au sein d'un groupe ou chez un individu en particulier (Iannello, 1992). Par exemple, certaines façons de faire favorisent la transparence dans le processus de prise de décision. Pensons aux moyens de communication de l'information comme l'assemblée générale, les réunions d'équipes de travail ou du CA, et à tous les autres mécanismes favorisant la communication et la transparence.

Les CPE prévoient des mécanismes pour mieux intégrer les membres du personnel. Leur participation est cependant structurée. Ces derniers sont invités à assister aux réunions par l'intermédiaire de la représentante des employées, et à participer en ajoutant leur sujet à l'ordre du jour lors des rencontres du CA. C'est la représentante des employées qui a la responsabilité de faire part des demandes et besoins des éducatrices au CA. Le personnel est également très impliqué lors des assemblées générales, et il lui arrive souvent d'influencer le choix des membres siégeant au conseil d'administration.

En lien avec la démocratie collective, nous avons été en mesure de constater que les centres de la petite enfance à l'étude optent pour une forme d'autogestion dans la prise de décision entourant l'organisation du travail. L'équipe de travail est la seule responsable des questions entourant l'exécution du travail; le CA n'intervient pas sur cet aspect. Toutes les décisions relatives à l'organisation du travail se prennent d'ailleurs par consensus, comme le recommandent plusieurs tenants de la démocratie collective. Des mécanismes favorisant la communication sont institués afin de s'assurer que tous puissent donner leur opinion. L'environnement des CPE se caractérise également par une distribution du leadership étant

donné que le personnel est invité à s'exprimer et que la directrice utilise plutôt un pouvoir d'influence qu'un pouvoir formel pour faire valoir son autorité. La directrice peut jouer à l'occasion le rôle de médiatrice lors de conflits ou agir comme « mentor » pour les gens nouvellement intégrés au CA. Ces différents mécanismes sont essentiels pour assurer la démocratie collective. Nous avons vu au chapitre 2 sur la présentation du concept directeur que le fonctionnement collectif peut entraîner à son tour certaines pratiques non démocratiques (Mansbridge, 1973; Morgen, 1990; Simon, 1982). Non encadrée, la recherche du consensus peut éventuellement étouffer les avis dissidents ou non consensuels au sein de l'équipe. À ce moment, il n'y a pas plus de véritable délibération étant donné que certains n'osent pas donner leur opinion.

Les CPE de plus de 100 places possèdent généralement une plus grande distribution hiérarchique et sont marqués par une plus grande division et spécialisation dans les tâches. La directrice est séparée du personnel et possède son propre bureau. Toutefois, le reste du personnel se partage l'espace. Cette façon d'organiser l'espace joue un rôle dans la non-hiérarchisation des rapports sociaux au sein du CPE. Les aspects bureaucratiques sont limités par la mise en place de mécanismes correspondant à ceux suggérés par la forme collective. Ils visent à assurer le maintien du lien affectif et social, la participation, l'engagement et l'habilitation. L'application de ces mécanismes évite la distance sociale même dans les CPE plus formalisés.

Les CPE de moins grande envergure, c'est-à-dire ceux de 100 places et moins, présentent plus souvent des caractéristiques issues de la démocratie collective. En effet, il existe une certaine rotation dans les tâches malgré la présence d'une spécialisation ou d'une division entre le poste de l'éducatrice et de la directrice. Il arrive aussi que la gestionnaire s'implique dans l'offre de service en assumant des tâches normalement effectuées par les employées. Il faut dire que plusieurs de ces directrices ont elles-mêmes été éducatrices. D'ailleurs, une éducatrice peut être appelée à remplacer la directrice lorsque celle-ci est absente. Dans les grands CPE, cette façon de faire se révèle plus problématique en raison de la lourdeur des tâches. Habituellement, il y a peu ou pas de rotation dans les tâches de la directrice générale. Nous avons cependant constaté un partage et une rotation dans les tâches parmi le personnel éducatif. Lors de sorties, les autres membres du personnel comme la cuisinière ou la commis-comptable peuvent être appelés à prendre la responsabilité de quelques enfants.

Toujours en lien avec la démocratie collective, tous les centres de la petite enfance à l'étude intègrent des mécanismes de communication, de gestion des conflits ou de transfert de valeurs ou connaissances pour maintenir un bon climat de travail et préserver l'aspect collectif. Les CPE semblent également marqués par la flexibilité, qui se reflète dans l'emploi comme dans les horaires de travail. De plus, l'attribution de l'emploi et des salaires se fait en fonction de l'ancienneté, bien que de plus en plus les compétences entrent en ligne de compte. Sur cet élément, le personnel plus âgé a exprimé des réserves.

De façon générale, les CPE sont plus formalisés depuis la mise en place de la politique de garde (1997). Il y a plus de procédures et de paperasse à remplir, et l'alourdissement dans les tâches administratives peut contrer, dans une certaine mesure, l'autonomie et l'innovation. Cependant, il importe de nuancer ces propos, puisque bien qu'il existe une certaine rigidité, les nouvelles ressources amenées par la politique des services de garde contribuent à créer des zones d'innovation. Pensons au programme éducatif qui incite le CPE à élaborer sa propre plateforme pédagogique en tenant compte de sa mission et de ses valeurs.

Comme dans l'ensemble des organisations féministes, les CPE accordent plus d'importance à la qualité du service offert qu'aux aspects liés au développement de l'organisation ou aux profits. Leur mission sociale et l'humanisation des rapports l'emportent donc sur les aspects d'ordre économique. Nous retrouvons, par conséquent, dans les CPE des caractéristiques associées aux trois formes organisationnelles relevées par Thomas (1999). Cependant, nous avons plus souvent noté des caractéristiques liées à la bureaucratie participative dans les centres de la petite enfance à l'étude.

---

# CONCLUSION

Cette conclusion se divise en trois parties. La première partie rappelle les principaux résultats de la recherche, la deuxième traite de la pertinence des résultats, tandis que la troisième propose une discussion ainsi que des pistes de recherche.

## 1. RÉSUMÉ

Les résultats obtenus démontrent que les centres de la petite enfance adoptent des valeurs et des formes organisationnelles répertoriées et encouragées par la littérature féministe radicale. Cette constatation trouve d'abord sa source dans l'évolution historique des CPE. Les garderies qui impliquent au départ des travailleuses en garderie, une majorité de mères et le mouvement des femmes imposent des valeurs à leur image, à savoir la démocratie, la participation, l'habilitation, le lien affectif, l'engagement, la coopération et l'égalité (Ferguson, 1984; Fournier *et al.*, 1997; Koen, 1984; Martin, 1993; Morgen, 1994; Reinelt, 1994; Rothschild, 1992). Nous constatons au regard des résultats de notre recherche que ces valeurs issues de l'héritage féministe sont toujours présentes même si le secteur des services de garde connaît un processus de formalisation. Les membres des CPE ont d'ailleurs élaboré de nombreux mécanismes pour assurer le maintien des valeurs d'origine.

À ces valeurs novatrices se greffent des pratiques et des formes organisationnelles permettant la diffusion de ces valeurs fondamentales au sein de l'organisation. En ce sens, les écrits féministes suggèrent principalement trois grandes formes organisationnelles : la démocratie collective, la bureaucratie féministe et la bureaucratie participative (Thomas, 1999). C'est d'ailleurs cette dernière forme que nous retrouvons le plus souvent dans les centres de la petite enfance, bien que nous retrouvions largement des caractéristiques associées à la démocratie collective et, plus modérément, des caractéristiques reliées à la bureaucratie féministe dans les plus grands CPE.

L'analyse démontre que le mouvement des femmes a grandement contribué au développement des centres de la petite enfance. L'histoire des CPE rappelle celle de toute organisation féministe puisqu'ils sont nés avec l'aide du mouvement des femmes et qu'ils ont toujours lutté pour maintenir à la fois une autonomie et un aspect collectif (contrôle entre les mains des usagers et du personnel). Même si la priorité dans la mission est accordée au développement de l'enfant, plusieurs de leurs actions s'articulent autour d'objectifs féministes. Tout d'abord, les éducatrices continuent leur lutte pour la reconnaissance de leur profession par différentes campagnes de sensibilisation auprès de la population visant l'atteinte de l'équité salariale avec des emplois comparables. Nous avons également vu que des CPE mettent sur pied différents services en collaboration avec d'autres partenaires afin d'aider les femmes défavorisées à développer leurs compétences comme parent ou à élaborer un projet de vie par un retour aux études ou au travail. Nous pouvons dire que ces actions visent des transformations sociales dans la vie des femmes tant dans la sphère publique que privée. Les femmes sont ainsi appelées à reprendre leur vie personnelle et professionnelle en main. Rappelons qu'une bonne partie du succès de l'action des CPE provient du constant appui du mouvement des femmes.

Leur héritage féministe et le fait que les CPE continuent à privilégier des valeurs et des pratiques organisationnelles répertoriées et encouragées par la littérature féministe radicale nous autorisent à les traiter comme des organisations féministes.

## 2. PERTINENCE DES RÉSULTATS

Les résultats présentés nous apparaissent représentatifs sur le plan provincial. Même si notre échantillon peut paraître restreint lorsqu'on songe qu'il existe près d'un millier de CPE au Québec, nous avons

obtenu avec les neuf CPE à l'étude de trois régions différentes un degré de saturation des données satisfaisant. Nos résultats ont même été confirmés à plusieurs occasions par ceux obtenus par l'enquête nationale sur les acquis et les besoins des CPE effectuée par le Chantier de l'économie sociale en 2002. De plus, plusieurs autres aspects assurent la représentativité des résultats de notre recherche. En effet, tous les CPE sont régis par les mêmes directives provenant du ministère responsable de la famille. Ajoutons que le personnel, la direction et les CA des CPE sont pour la plupart du temps constitués de femmes. Enfin, ils sont tous nés d'une lutte commune, ce qui renforce les similitudes en ce qui concerne le contexte organisationnel.

Pour assurer une meilleure validation de nos résultats, nous avons jugé bon d'utiliser deux méthodologies de collecte de données, soit l'analyse documentaire et l'entrevue semi-structurée. Ces formes de validation sont d'ailleurs suggérées par Perret (1994) pour améliorer la validité d'une recherche qualitative.

Même si, au départ, nous appréhendions que la surreprésentation des CPE syndiqués affecte nos résultats de recherche en ce qui concerne le processus de formalisation, puisque la convention collective entraîne forcément la mise en place de règles à l'intérieur de l'organisation, il semble que cette surreprésentation n'a pas vraiment affecté nos résultats de recherche et a plutôt contribué à accroître la validité de nos résultats. En effet, on aurait pu s'attendre à un fort effet de formalisation des modes de gestion induit par les conventions collectives, ce qui ne s'est pas vérifié. Nos résultats ont finalement été confirmés lors des deux conférences que nous avons présentées lors du Colloque sur les services de garde<sup>1</sup> en avril 2004. Les divers intervenants et représentants des services de garde en installation et du MFE ont dit très bien reconnaître les CPE à travers nos résultats. Cette recherche répond donc à son objectif initial qui est de fournir une description des modes de prise de décision et d'organisation du travail dans les centres de la petite enfance. Aucune étude n'avait d'ailleurs été réalisée en ce sens.

---

1. Nous avons présenté la même conférence pour ce colloque. La première a été présentée le 16 avril 2004 devant les intervenants et représentants du secteur des services de garde de la région de Montréal, tandis que la seconde a été présentée le 30 avril 2004 devant les intervenants et représentants du secteur de la région de Québec.

### 3. DISCUSSION ET PISTES DE RECHERCHE

Nos résultats permettent de conclure que, par rapport à de nombreuses organisations féministes, les CPE sont plus en accord avec les formes organisationnelles proposées dans les écrits féministes étant donné que le contrôle de l'organisation reste aux mains des usagers et du personnel de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, cette participation est même ordonnée par la Loi sur les centres de la petite enfance. Il y aurait peut-être moyen de s'inspirer des mécanismes retrouvés au sein des CPE pour mieux intégrer au processus de prise de décision les usagères des organisations féministes ayant une clientèle plus vulnérable ou moins préparée. En effet, nous avons pu remarquer la présence de nombreux mécanismes favorisant la communication, ainsi que du mentorat et différentes formations visant à accroître la participation et l'habilitation des usagers ou des membres du personnel dans le processus de prise de décision.

Certaines féministes critiqueront notre choix d'avoir traité les CPE comme des organisations féministes, puisque la mission des CPE ne repose pas sur des objectifs purement féministes. Les résultats de notre étude soulèvent quelques interrogations sur ce qu'est au juste une organisation féministe. Les CPE peuvent-ils avoir des objectifs féministes même si, au départ, leur mission vise le développement de l'enfant? Nous avons pu voir que les CPE prônent les mêmes valeurs et formes organisationnelles que les organisations féministes. De plus, nous avons pu constater que certains d'entre eux incluent officiellement dans leur mission des objectifs féministes. Plusieurs des directrices et éducatrices expérimentées interrogées dans le cadre de notre étude se considèrent féministes et jugent que leur centre poursuit des objectifs féministes même s'ils ne sont pas clairement indiqués dans leur mission.

D'autres reprocheront peut-être l'aspect descriptif des résultats de cette recherche en raison du recours à la typologie de Thomas (1999) sur les formes organisationnelles féministes. Cependant, la décision de traiter les centres de la petite enfance comme des organisations féministes en nous référant à la perspective féministe radicale ainsi qu'à la typologie de Thomas (1999) fournit un apport considérable dans le cadre de la recherche en relations industrielles. Ces choix théoriques offrent l'occasion de mieux comprendre et de mieux connaître les modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein des CPE, mais aussi dans les autres types d'entreprises privées et publiques ou

pour d'autres entreprises d'économie sociale. La perspective choisie nous éclaire parallèlement sur les effets de la formalisation sur les modes de prise de décision et d'organisation du travail.

Dans un autre ordre d'idées, plusieurs participantes interrogées semblaient idéaliser l'environnement de travail masculin. Un milieu de femmes serait, d'après ces participantes, plus propice aux conflits. Ne pourrait-on pas observer ce phénomène dans toute équipe de travail se consacrant aux services aux personnes? Ne pourrions-nous pas également questionner cette «impression» de conflits chez les femmes de même que la perception possiblement idéalisée du fonctionnement des collectifs de travail masculins? Voilà des pistes de recherche intéressantes à développer. Bien que la recherche sur ces questions soit relativement récente, des auteurs soutiennent que la différence perçue entre les hommes et les femmes tend à disparaître en raison de la plus grande présence des femmes sur le marché du travail (Baudoux, 1991; DeMatteo, 1994; McGregor et Tweed, 2001; Sargent et Stupak, 1989). D'ailleurs, les écrits en sciences des organisations relèvent de plus en plus des valeurs et des formes organisationnelles semblables à celles retrouvées dans les organisations féministes. Pour ne nommer que ceux-ci, pensons à l'intérêt grandissant pour le mentorat ou le *coaching*, la participation, au travail d'équipe ou à la circulation de l'information dans des milieux traditionnellement bureaucratisés (Lapointe *et al.*, 2003; Grant, Bélanger, Lévesque, 1997). D'autres encore se sont intéressées à l'acceptation de l'émotion au travail (De Waele, Morval et Sheitoyan, 2001; Bellemare, 1999, Laporte-Castelnaud et Laporte-Darbans, 1994). Rappelons l'influence positive que peuvent avoir les valeurs identifiées au sein des organisations féministes pour faciliter la gestion du changement (Schor *et al.*, 1994). Bref, des études en sciences de l'organisation et en relations industrielles s'intéressent à des pratiques organisationnelles souvent associées au genre féminin.

De même, n'est-il pas possible de retrouver les valeurs ou les formes organisationnelles observées dans des organisations féministes dans des organisations non féministes? Par exemple, les entreprises de l'économie sociale adoptent des valeurs fondées sur l'égalité, la démocratie, la solidarité, le partage, la coopération et le respect. On peut donc retrouver ces valeurs dans des entreprises de l'économie sociale œuvrant dans des domaines aussi variés que l'environnement, le recyclage, le tourisme, les communications, la culture, l'habitation, les loisirs, les finances solidaires, le commerce équitable, les médias communautaires, la réinsertion au marché du travail et le travail adapté

pour les personnes ayant des incapacités (site Internet du CRCDQ, 2004). La recherche féministe sur les valeurs et les formes organisationnelles devient une source nécessaire pour tout chercheur intéressé par ce type de questions.

Pour une grande partie des chercheuses féministes ou des intervenantes du milieu, tout processus visant la formalisation est généralement associé au contrôle, à l'alourdissement des tâches en raison de l'accroissement des normes, ainsi qu'à une perte d'autonomie, d'innovation sociale et organisationnelle, de démocratie, etc. (Andler et Sullivan, 1980; Fraser, 1989; Morgan, 1981; Robichaud, 1998). Notre étude montre plutôt que le processus de formalisation ne se produit pas de façon déterministe, c'est-à-dire, comme plusieurs le craignaient, au détriment de l'identité initiale des CPE. Dans le cas des CPE, les acteurs sociaux parviennent à des accords sur des pratiques tenant compte des intérêts et responsabilités de chacun (Giddens, 1987)<sup>2</sup>, et à aménager des zones d'autonomie à même les règles existantes (Crozier, 1963). Aussi, même si la perte d'autonomie peut sembler réelle pour les acteurs des CPE, cela ne signifie pas pour autant que le Ministère soit libre de toute action par rapport à ces derniers. En fait, il serait faux de prétendre que le Ministère restreint en grande partie l'autonomie ou l'innovation des CPE.

La mobilisation des divers intervenants et représentants du milieu ainsi que l'utilisation de la syndicalisation comme moyen de pression auprès du gouvernement leur ont permis de maintenir une certaine autonomie dans la prise de décision, tout en conservant un mode de gestion participatif. Ainsi, la base (CPE, regroupements régionaux et provinciaux, syndicats locaux) influence les façons de faire du Ministère, particulièrement sur des questions laissées en suspens. N'oublions pas que ce ministère n'a été créé que tout récemment, en même temps que la politique des services de garde de 1997. La base a joué un grand rôle dans la détermination des grandes orientations du Ministère (Aubry, 2001). La capacité de mobilisation et les moyens de pression tels que la grève ou la manifestation force le discours entre les partenaires. Sur ce plan, le cas des CPE offre des pistes intéressantes en matière de syndicalisation et de mobilisation aux organisations féministes, communautaires ou de l'économie sociale.

---

2. Pour en savoir plus sur l'utilisation de la théorie de la structuration en lien avec le cas des CPE, nous vous invitons à lire le rapport de recherche *L'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le MFE et les CPE* (2004).

Les contextes présentent plutôt à la fois des contraintes et des possibilités pour les deux partenaires. Comme possibilités, la politique des services de garde, instaurée en 1997, permet aux CPE d'offrir de nouveaux services de soutien aux parents, de participer à l'élaboration du programme éducatif et d'offrir des programmes de perfectionnement professionnel à leur personnel. En outre, nous avons vu que la stabilité du financement a permis des innovations dans les modes de négociation et d'application des conventions collectives ou l'établissement de la normalisation des salaires à tout le secteur des CPE. Nous avons également vu que la formalisation a fourni aux CPE de nouvelles ressources et en même temps un réseau de professionnels connaissant bien les besoins des CPE. Dans le cas des CPE à l'étude, il semble que ces aspects de la formalisation favorisent l'innovation et contribuent à augmenter l'influence des CPE sur les décisions du Ministère puisque ces derniers sont mieux outillés pour le faire.

Enfin, l'autonomie des CPE ne saurait être contrainte par des pratiques que les CPE ont en partie contribué à définir. Plusieurs normes ont été implantées à la suite d'une demande des parents ou du personnel des CPE. Nous pouvons penser à l'échelle salariale, aux règles pour la sécurité des enfants et aux règles comptables. Les pratiques de gestion font l'objet d'une coconstruction qui repose sur des logiques d'institutionnalisation concertée, telle qu'elle a été décrite par Lévesque et Vaillancourt (1998). Cette coconstruction réunissant plusieurs acteurs (le ministère de la Famille, les centrales syndicales, les CPE, les regroupements régionaux, le mouvement des femmes, etc.) peut engendrer davantage de règles légitimes et nécessiter plus de compromis de la part de l'ensemble des acteurs, et des CPE en particulier (Briand, Bellemare et Gravel, 2004). Une analyse plus poussée en ce sens offrirait des pistes de compréhension et d'action aux CPE leur permettant d'accroître leur capacité à élaborer et à proposer des modes s'harmonisant avec ceux de leur organisation locale. Quant au ministère de la Famille, cette analyse pourrait l'aider à comprendre les effets de ses interventions sur les pratiques locales de gestion et sur les capacités d'innovation des CPE. Une meilleure compréhension de ces aspects pourrait favoriser le développement d'un partenariat concerté, respectant les besoins de chacune des parties (Chantier de l'économie sociale, 2001 ; Lévesque et Mendell, 1999).

Nous avons vu que le mode de syndicalisation privilégié n'implique pas une négociation entre la direction et les travailleuses au sein des CPE sur les questions confrontantes entourant l'établissement des

conditions salariales. Cette négociation se fait plutôt entre les partenaires sur le plan national. Nous avons également vu que, lorsqu'une direction ou un conseil d'administration tente de contraindre le droit de parole des travailleuses, il existe des mécanismes permettant d'assurer le maintien de ce droit par la présence d'une représentante des travailleuses au conseil d'administration. Ces façons de faire permettent d'éviter les confrontations entre la direction et les travailleuses, et ainsi de maintenir le fonctionnement collectif.

#### **4. LE MODÈLE D'ORGANISATION FÉMINISTE DES CPE EST-IL EN DANGER?**

Les zones d'influence et d'autonomie peuvent varier dans le temps, parfois à l'avantage des CPE, parfois à l'avantage du Ministère. Or, depuis la fin de notre enquête, nous avons pu voir cette situation se manifester à deux occasions dans le cas des CPE.

Premièrement, le gouvernement libéral de Jean Charest adopte, en 2004, le projet de loi 32 visant à augmenter le tarif de 5 \$ à 7 \$ dollars par jour pour les services de garde et interdisant la syndicalisation des responsables des services de garde en milieu familial. De plus, le gouvernement tente de remettre en question des acquis majeurs dans les modes de fonctionnement et de financement des services de garde. Cependant, devant la grogne des parents, des travailleuses et de la coalition, celui-ci a dû reculer considérablement eu égard à ses autres objectifs de contrôle. Il a même concédé des gains sur la gestion des présences et en ce qui concerne le dossier de l'équité salariale. Ces gains se traduisent par des avancées sur la question de l'équité salariale dont l'établissement d'un mécanisme précis pour régler les conditions salariales du personnel des services de garde. Les travaux sur l'équité salariale et l'harmonisation des avantages sociaux se sont poursuivis en intégrant des membres du milieu dans chacun des comités concernés par les questions de rémunération et d'équité salariale. Plus récemment, et à la suite des moyens de pression (p. ex., grèves perlées ou ouverture du CPE une heure plus tard et fermeture une heure plus tôt) et de la menace de grève générale illimitée, les négociations salariales entre le gouvernement Charest et les centres de la petite enfance (CPE) conduisent à la signature d'une entente de principe, le 5 octobre 2005, prévoyant des augmentations salariales de 8%, soit 2% au 1<sup>er</sup> avril 2006, 2007, 2008 et 2009. Enfin, les travailleuses des services de garde obtiennent l'équité

salariale le 20 septembre 2006, la ministre Théberge annonce que le salaire des éducatrices sera majoré de 9% au lieu du 8% prévu au départ et de hausses salariales de 2% jusqu'en 2009 afin d'atteindre l'équité salariale avec des emplois comparables. Le taux horaire maximal est passé de 18,73 \$ au 1<sup>er</sup> avril 2006, à 19,05 \$ au 1<sup>er</sup> avril 2007, et atteindra 21,65 \$ au 1<sup>er</sup> avril 2011 (site du ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, 2006).

Deuxièmement, le gouvernement libéral adopte en décembre 2005, par loi spéciale, l'essentiel du contenu du projet de loi 124. Un projet de loi dénoncé et contesté par la coalition qui a toujours soutenu la nécessité de services de garde universels de qualité. Principalement, le projet de loi 124, qui comporte plus de 160 articles, prévoit une diminution du nombre des conseillères pédagogiques au sein du réseau des services de garde<sup>3</sup> et le retrait de la gestion des garderies en milieu familial aux CPE pour les confier à des bureaux coordonnateurs<sup>4</sup>. Un tel projet de loi, si adopté dans son intégralité, entraînerait des modifications importantes dans le fonctionnement des CPE, allant à l'encontre des valeurs et des pratiques d'origine, et aurait pour effet de bureaucratiser considérablement ce réseau. Pour la Coalition pour le maintien et la consolidation du réseau des CPE<sup>5</sup> et l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE), le projet de loi 124 met en péril l'autonomie des CPE, puis l'universalité et l'accessibilité à des services éducatifs de qualité en ouvrant la porte à la privatisation, à des hausses de la tarification et à des diminutions de services pédagogiques.

---

3. Une enquête menée par l'Association québécoise des CPE auprès du personnel non éducatif des CPE et du personnel non éducatif des CPE agréés bureaux de coordination a permis de connaître le nombre d'emplois créés et coupés dans le réseau des CPE entre avril 2005 et juin 2006. Ainsi, durant cette période, il s'est perdu environ 516 postes. En étendant ces résultats au réseau, cela équivaldrait à 1 110 postes pour les 1002 CPE existants (le taux de réponse est de 46,5%).

4. Ce qui signifie une perte d'environ 50 millions de dollars pour le réseau des CPE.

5. Cette coalition s'étend pour intégrer dans l'action commune d'autres acteurs. Plus précisément, elle regroupe l'AQCPPE, l'Association des enseignantes et enseignants en technique d'éducation à l'enfance, l'Association des services de garde en milieu scolaire du Québec, l'Association du personnel cadre des centres de la petite enfance, le Carrefour action municipale et famille, le Chantier de l'économie sociale, la Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec, la Fédération des femmes du Québec, la Fédération québécoise des organismes communautaires famille, la CSN, la CSQ et la FTQ.

Alors que les normes régissant le réseau des centres de la petite enfance étaient le résultat d'un partenariat entre l'État et les acteurs du milieu, l'État change la donne et s'arroge les pouvoirs de déterminer et de dicter les normes et les pratiques au sein des services de garde. S'installe alors, selon l'AQCPE, un risque de bureaucratisation des pratiques, fondées sur la centralisation et la normalisation étatique plutôt que sur le partenariat. Les mégastructures qu'entraîne la mise en place des bureaux de coordination agissant avec des ressources plus limitées les inciteront à recourir à des modes de gestion bureaucratique aux dépens de ce qui a assuré la qualité du mode de fonctionnement actuel : du soutien professionnel, personnalisé et basé sur des liens de confiance, et ce, en raison du bris des liens entre les CPE et le milieu familial, des coupures budgétaires et de la réduction du personnel.

La loi 124 entraîne une diminution significative du pouvoir réel de décision des parents. En effet, les responsables de garde en milieu familial (RSG) et les parents de ce milieu sont éjectés des lieux de décision et de contrôle. En effet, n'étant plus membres du CPE, ils n'ont plus accès au conseil d'administration, une instance dont seront d'ailleurs dépourvus les nouveaux bureaux coordonnateurs. Finalement, le désengagement et la démotivation peuvent être accentués par la perte de cohésion habituelle.

Ajoutons également que plusieurs articles de la loi 124 entraînent une perte d'autonomie dans le processus de prise de décision. Par exemple, l'article 7 stipule que le gouvernement peut établir, par règlement, des règles internes pouvant toucher à la fois les élections et le fonctionnement des CPE. Le gouvernement se réserve alors le droit d'établir par règlement le contenu de la régie interne, c'est-à-dire de décider du fonctionnement quotidien du CPE. On se permet ainsi de retirer aux parents le pouvoir de décider des orientations et de la bonne marche du CPE pour le bien-être de leurs enfants, et en fonction de leur environnement ou de leur contexte social ou économique particulier.

Avec la loi 124, le gouvernement augmente ses pouvoirs d'intervention en cas de difficultés financières en introduisant la possibilité d'imposer aux CPE et aux garderies un plan de redressement et des directives en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires et matérielles, et même celle de nommer une personne au conseil d'administration. Après des coupes budgétaires importantes, le gouvernement peut maintenant venir dicter aux CPE fragilisés «quoi faire» et où couper davantage.

En regard de la formalisation grandissante qu'entraîne cette loi par la création de 163<sup>6</sup> bureaux de coordination pour gérer la garde en milieu familial, l'AQCPE et la Coalition pour le maintien et la consolidation du réseau des CPE songent à entreprendre une série d'actions afin de contrer les actions d'étatisation du gouvernement et la portée de la loi 124. En signe d'ouverture, la ministre Thériault accepte de faire quelques amendements à la loi 124. Ainsi, la ministre accepte de réintégrer la définition habituelle de la composition du conseil d'administration des CPE. Le conseil d'administration au sein des CPE devra donc comprendre au moins sept membres (art. 7.1) et dont au moins les deux tiers des membres sont des parents usagers ou futurs usagers des services fournis par le centre (plutôt que la simple majorité 50 + 1 comme proposé dans le projet de loi initial; art. 7.2). En outre, au moins un membre est issu du milieu des affaires ou du milieu institutionnel, social, éducatif ou communautaire (remplace l'article initial par la présence d'un seul membre externe plutôt que de deux; art. 7.3).

Finalement, la loi propose de faire siéger un à deux membres du personnel du centre (art. 7.4). Une modification a été apportée à la suite des demandes de la Coalition afin d'assurer une meilleure représentativité des parents et des responsables d'un service de garde en milieu familial au conseil d'administration d'un détenteur de permis de centre de la petite enfance détenant un agrément pour un bureau coordonnateur (article 7.2). Cependant, la CSN tient à souligner qu'aucun comité de parents n'est prévu pour les bureaux coordonnateurs qui ne sont pas des CPE. Par ailleurs, les comités de parents exigés pour les garderies commerciales demeurent simplement consultatifs. Cette façon de faire se traduit par une perte de contrôle des parents sur le service de garde offert à leurs enfants. La Coalition aimerait amener le gouvernement à assurer une meilleure représentativité des parents au sein de l'ensemble des bureaux de coordination.

---

6. En mars 2006, la ministre accepte d'ajouter 37 bureaux à la suite des recommandations des intervenants du milieu des services de garde. L'AQCPE aurait préféré un nombre de 253 bureaux pour maintenir la qualité des services en milieu familial. La ministre témoigne d'une plus grande ouverture quant au nombre de places gérées par les bureaux coordonnateurs et annonce, toujours en mars 2006, que ceux-ci gèreront un maximum de 1000 à 1200 places au lieu des 2000 places prévues au départ.

La ministre accepte de clarifier la loi afin de réduire les craintes quant à la possible « commercialisation » des garderies et la création de chaînes privées. Le nouveau libellé de l'article stipule donc que pour les garderies privées un permis de garderie ne vaudra que pour une installation au lieu de « une ou plusieurs ». Soulignons également la création d'un groupe de travail, le 29 décembre, résultant d'un engagement pris par la ministre Carole Thériault dans la foulée des discussions qui se sont tenues avec l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE), le Conseil québécois des centres de la petite enfance (CQCPE) et l'Association des éducatrices en milieu familial (AEMF) à propos de la mise en œuvre de la loi 124. La création de ce groupe de travail vise principalement à calmer les inquiétudes du milieu des services de garde à l'égard de la taille des bureaux coordonnateurs et des territoires qu'ils doivent desservir et l'effet potentiel de la mise en place de ceux-ci sur la qualité des services offerts aux responsables de garde en milieu familial et sur la santé budgétaire des installations dans les CPE qui ne coordonneraient plus le milieu familial. Le mandat de ce groupe de travail est de considérer la proposition d'organisation territoriale émanant du Ministère en tenant compte des orientations d'accessibilité, de qualité des services et de gouvernance de la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance ainsi que de recueillir les commentaires et les propositions du milieu des services de garde.

Malgré les récents amendements, la Coalition rappelle que plusieurs articles de la loi 124 entraînent une perte d'autonomie dans le processus de prise de décision.

En regard de la possible commercialisation, la Coalition entend exiger du gouvernement qu'il maintienne le caractère non lucratif du réseau intégré des CPE, incluant les services de garde en milieu familial. À cet égard, la CSN rappelle que, depuis avril 2003, le nombre de places en garderies à but lucratif a augmenté de 26,2%, alors que celui en CPE a augmenté de 16,1%. Quant au financement, les crédits budgétaires consacrés aux CPE se sont accrus de 16,7%, pendant que ceux accordés aux garderies commerciales croissaient de 31,4% sur les trois derniers budgets (2003-2004, 2004-2005, 2005-2006). Pour la Coalition, ce glissement continu en faveur des garderies à but lucratif ne pourrait que s'accroître avec l'application de la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance*. La Coalition compte tout de même un gain sur ce plan, puisque la loi a été modifiée de sorte que les organismes à but lucratif ne peuvent détenir plus d'une installation. Ajoutons

également le gain obtenu en mars 2006 interdisant aux garderies commerciales de prendre la responsabilité d'un bureau coordinateur. En effet, cette responsabilité est réservée aux titulaires de permis de centre de la petite enfance (Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, 2006).

Ces développements récents semblent relever davantage de l'idéologie du gouvernement que d'un réel besoin ou souci pour l'efficacité, idéologie à tendance néolibérale et gestionnaire bureaucratique. Non seulement les études internationales et québécoises indiquent que les CPE offrent une meilleure qualité de service que les garderies commerciales (Japel, Tremblay et Côté, 2005) mais le mode de fonctionnement gestionnaire propre aux entreprises de l'économie sociale et féministe est souvent plus efficace que celui des entreprises privées (voir l'annexe V). Imposer aux CPE un cadre organisationnel bureaucratique et selon une approche autoritaire relève plus du réflexe patriarcal et de tendance néolibérale que de l'analyse des faits.

Alors que ce gouvernement fait la promotion des partenariats public-privé, il risque, par ses actions, de nuire à l'efficacité d'une forme de partenariat public-privé beaucoup plus imputable à l'égard de la communauté, à savoir la gestion démocratique et féministe des CPE. Ceux-ci, comme les entreprises de l'économie sociale, sont non seulement efficaces, mais également démocratiques tout en étant des entreprises privées à but non lucratif. Il nous semble que si la route des partenariats publics-privé doit être prise, c'est beaucoup plus en encourageant le développement de partenariats respectueux de l'autonomie des entreprises de l'économie sociale qu'en tentant de les assujettir ou de recourir aux entreprises privées à but lucratif.

En accord avec Vaillancourt et Thériault (2006), nous considérons que les changements amenés par le gouvernement Charest au sein des CPE signalent un manque de compréhension du fonctionnement des CPE et de l'économie sociale. Ce manque de compréhension se reflète dans le discours plus orienté sur la composante marchande de l'économie sociale et par la restructuration de la gouvernance des CPE. Rappelons que le fonctionnement du réseau des CPE s'inspire au départ d'un modèle de développement plus démocratique et solidaire dans lequel l'État intervient sur le plan de la régulation et du financement, mais laisse aux acteurs du réseau la responsabilité de la gestion, de l'organisation du travail et des services.

Comment ces relations et ces rapports vont-ils évoluer dans le temps? Il est difficile de fournir une réponse. En présentant le portrait des CPE à ce stade-ci de leur histoire, nous pourrions dans quelques années mieux comprendre l'évolution de ces relations et leurs incidences sur le fonctionnement intra- et interorganisationnel des CPE. Toutefois, les résultats de notre recherche plaident davantage en faveur d'un développement continu du partenariat afin de contribuer à l'augmentation de la qualité des services de garde, de la qualité de la vie au travail et de favoriser le développement de la coconstruction de la régulation et du contrôle des services de garde au Québec.

ANNEXE I

# NOMBRE DE TRAVAILLEUSES EN CPE COMPARATIVEMENT À D'AUTRES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Entreprise	Nombre de travailleurs
1. Desjardins	36 851
2. BCE	31 900
3. Weston	25 048
4. CPE	24 200
5. Bombardier	20 000

Sources : Ministère de la Famille et de l'Enfance ; Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2001.

Note : Cette compilation a été effectuée par le Chantier de l'économie sociale. L'estimation comprend les éducatrices, les responsables de services de garde en milieu familial et les gestionnaires.

Avec le développement accéléré du réseau, le nombre d'emplois occupés en CPE a augmenté considérablement. Cette augmentation dépasse de façon impressionnante la courbe du nombre total d'emplois occupés au Québec, toutes sphères d'activités réunies. Ainsi, le nombre d'emplois à temps plein a augmenté de 96,7% pour les CPE, comparativement à l'ensemble des secteurs confondus où l'augmentation nette était de 9,6%.



# LES CATÉGORIES D'EMPLOIS

Les membres du personnel des centres de la petite enfance remplissent, selon leur formation et leurs compétences, différentes fonctions.

## **1. Gestionnaire**

Sous l'autorité du conseil d'administration, la personne responsable de la gestion voit à la planification, à l'organisation, à la direction, au contrôle et à l'évaluation des programmes et des ressources du centre de la petite enfance. Puisqu'elle représente les employées devant le conseil d'administration, elle est aussi responsable des relations de travail.

## **2. Conseillère pédagogique ou conseiller pédagogique**

La conseillère pédagogique ou le conseiller pédagogique employé par le centre de la petite enfance offre un soutien professionnel aux responsables des services de garde en milieu familial et aux membres du personnel éducateur.

## **3. Éducatrice ou éducateur à l'enfance**

L'éducatrice ou l'éducateur à l'enfance est responsable auprès des enfants des activités reliées à l'éducation, à l'hygiène, à la santé et à la sécurité. Il est également chargé des activités de mise en application du programme éducatif.

#### **4. Personnel de soutien**

Pour le personnel de soutien des centres de la petite enfance, cinq corps d'emplois ont été reconnus.

##### ***Commis-comptable***

La personne engagée effectue divers travaux de soutien administratif principalement reliés à la comptabilité et au système de paye.

##### ***Secrétaire-comptable***

La ou le secrétaire-comptable effectue divers travaux de soutien administratif reliés à la comptabilité, au système de paye et au secrétariat.

##### ***Secrétaire***

Elle ou il effectue divers travaux de soutien administratif principalement reliés au secrétariat.

##### ***Cuisinière ou cuisinier***

La cuisinière ou le cuisinier assure les services d'alimentation en conformité avec la philosophie et les politiques du centre de la petite enfance.

##### ***Personnel d'entretien ménager***

Cette personne exécute une variété de travaux domestiques ainsi que des travaux d'entretien général.

ANNEXE III

# GRILLE AYANT PERMIS DE CHOISIR LES CPE FORMANT L'ÉCHANTILLON

	Moins de 50 places en installation	Entre 50 et 100 places en installation	Plus de 100 places en installation
Moins de 5 ans de service		1 CPE	
5 à 10 ans de service			1 CPE
10 ans et plus de service	3 CPE	3 CPE	1 CPE

Les régions ont été choisies en fonction de leur degré de représentativité pour l'ensemble du Québec. Ainsi, nous avons retenu une région rurale et deux régions correspondant à des centres urbains de différentes envergures du Québec (Outaouais, Montréal, Chaudière-Appalaches). Nous aurions aimé choisir des centres en régions éloignées, mais les ressources financières et le temps ne nous permettaient pas d'envisager ce choix.

Dans les trois régions choisies pour l'étude, nous avons retenu trois CPE correspondant à chacun des critères. Cette limite de trois est également attribuable au financement et au temps. La répartition des CPE au sein de notre grille d'échantillon dépendait principalement des CPE qui ont accepté notre invitation. Ainsi, nous pouvions avoir pour une région un CPE offrant de 50 à 100 places ayant moins de cinq ans d'années de service, tandis que, dans une autre région, un CPE disposant du même nombre de places avait plutôt dix ans et plus d'années de service.

La majorité des CPE de l'échantillon ont plus de dix ans de service. Cela n'est qu'un reflet de la réalité, puisque la grande majorité des CPE au Québec était au départ des garderies.

Ajoutons qu'il fut assez ardu de trouver le nombre adéquat de CPE participants, puisque ces organismes sont en plein développement. Dans ce contexte de pénurie, il est difficile de trouver des gens prêts à prendre le temps pour répondre à nos questions. On a pu remarquer dans de rares cas seulement une crainte de partager leur expérience.

# QUESTIONS-GUIDES ET LIENS AVEC LES CATÉGORIES ANALYTIQUES

*En lien avec les valeurs répertoriées et encouragées par les féministes radicales. La question suivante a été posée à toutes les personnes interrogées.*

1. Quelles valeurs privilégie-t-on au sein des CPE?

(Plusieurs éducatrices et directrices plus âgées et plus expérimentées ont affirmé être féministes.)

*En lien avec les formes organisationnelles correspondant aux formes organisationnelles féministes. Les questions suivantes ont été posées à toutes les personnes interrogées.*

2. Comment gère-t-on le CPE?

3. Comment organise-t-on le travail au sein de votre centre?

*Autres questions en lien avec les valeurs et les formes organisationnelles correspondant aux valeurs et formes organisationnelles au sein des organisations féministes. Les questions suivantes ont été posées à certaines personnes.*

**Questions posées aux directrices**

4. Décrivez-nous la naissance de votre centre.

5. Quelle formation avez-vous suivie afin d'exercer le poste de coordonnatrice?
6. Pouvez-vous décrire votre travail en tant que gestionnaire?
7. Quel genre de liens avez-vous avec les parents concernant la gestion du CPE?
8. Quels genres de liens sociaux entretenez-vous en général avec les éducatrices?
<i>Sous-question sur les différences entre les anciennes éducatrices et les nouvelles éducatrices</i>
9. Comment se traduisent les liens avec les éducatrices concernant l'organisation du travail?
10. Quels types de relations entretenez-vous avec le ministère ou les représentants du ministère?
11. Quels services le ministère vous offre-t-il pour faciliter le travail en CPE?
12. Quels services le ministère vous offre-t-il pour faciliter la gestion du CPE?
13. Quels types de relations entretenez-vous avec les regroupements?
14. Quels services les regroupements offrent-ils pour faciliter le travail en CPE?
15. Quels services les regroupements offrent-ils pour faciliter la gestion du CPE?
16. Pouvez-vous nous dire quels types de relations les éducatrices et vous avez avec les enfants?
17. Comment le travail s'organise-t-il autour des enfants?
18. Avez-vous des liens avec les coordonnatrices des autres CPE?
19. Vous arrive-t-il d'échanger de l'information ou des services avec d'autres CPE?
20. Comment votre poste a-t-il évolué au cours des années?
21. Que signifiera travailler comme coordonnatrice dans l'avenir?
22. Comment votre CPE a-t-il évolué au cours des années?

23. Comment pensez-vous que votre CPE évoluera dans les années à venir?
<b>Questions posées aux éducatrices au sujet de leur travail et des relations avec les autres au sein du CPE</b>
24. Parlez-nous de votre expérience comme éducatrice et de la formation que vous avez suivie.
25. Pouvez-vous nous décrire comment a évolué votre garderie depuis vos débuts comme éducatrice? <i>Cette question a été posée aux éducatrices ayant plus de dix ans d'ancienneté.</i>
26. Parlez-nous de votre expérience dans ce CPE.
27. Pouvez-vous nous parler de votre expérience au CA?
28. Quels types de relations avez-vous avec les collègues et votre coordonnatrice?
<i>Sous-question sur les différences entre les anciennes éducatrices et les nouvelles éducatrices</i>
29. Quels types de relations avez-vous avec les parents et les enfants?
30. Avez-vous des règles de fonctionnement particulières à suivre dans l'exécution de votre travail?
31. Est-ce que les règles de fonctionnement ont changé depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle politique des services de garde?
32. Quels sont les aspects positifs et négatifs dans le cadre de votre travail?
33. Comment votre poste a-t-il évolué au cours des années?
34. Que signifiera travailler comme éducatrice dans l'avenir?
35. Pouvez-vous nous parler de vos conditions de travail avant et après l'application de la nouvelle politique de services de garde?
36. Comment s'organise l'action collective dans votre centre?
37. Avez-vous des comités de relations de travail, de santé et sécurité ou autres?

38. Quels liens votre centre entretient-il avec les regroupements auxquels il est associé?
39. Pouvez-vous nous informer sur l'aspect pédagogique depuis la mise en place de la nouvelle politique de services de garde?
40. Parlez-nous des normes de qualité depuis la mise en place de la politique de services de garde.
41. Avez-vous de la formation en milieu de travail?
42. Est-ce que l'environnement physique de votre travail a changé depuis la mise en place de la politique de services de garde?
<b>Questions posées aux parents en ce qui a trait à leur expérience dans ce CPE et au sein de leur CA</b>
43. Comment avez-vous choisi votre CPE?
44. Comment s'est déroulée votre entrée au CPE (temps d'attente, procédures, mesures d'accueil)?
45. Parlez-nous de votre implication au CA et des raisons qui vous ont poussée à vous impliquer.
46. De quelle nature sont les dossiers que vous gérez?
47. Pouvez-vous nous parler de l'évolution du CPE depuis la mise en application de la politique des services de garde en 1997 (réalité du CPE, ressources financières, sur le personnel, la direction et les parents)?
48. Est-ce que les relations avec le personnel, la direction, le comptable et les autres parents ont évolué depuis la nouvelle politique?
49. Avez-vous développé des moyens pour faciliter la communication entre les acteurs?
50. Comment l'action collective s'organise-t-elle chez vous?
51. En tant que membre du CA, quels types de liens entretenez-vous avec le MFE?
52. En tant que membre du CA, quelles décisions avez-vous prises au cours des dernières années en ce qui concerne les conditions de travail?
53. Que pensez-vous de l'avenir de la participation des parents?

54. Que pensez-vous de l'avenir des relations avec les regroupements?
55. Comment voyez-vous l'avenir des CPE?
56. Comment organise-t-on le CA dans votre CPE?
57. Avez-vous des moyens au sein de votre CPE permettant d'augmenter la participation des parents au CA?
58. Quel constat pouvez-vous faire depuis le début de votre implication au CA?
<b>Questions posées aux commis-comptables en ce qui a trait à leur expérience dans ce CPE et au sein de leur CA</b>
59. Parlez-nous de votre expérience au sein de ce CPE, en particulier de votre expérience concernant vos liens avec le MFE.
60. Quels sont les aspects négatifs et positifs dans votre travail en ce qui a trait au CPE?
61. Quels types de rapports entretenez-vous avec les autres acteurs au sein de votre CPE (enfants, éducatrices, directrices, parents, vérificateurs du ministère)?
62. Comment voyez-vous l'avenir du travail comptable au sein des CPE?
63. Comment voyez-vous l'avenir des CPE?



# PROJET DE LOI 124 SUR LES SERVICES DE GARDE

## Reddition de comptes, conflits d'intérêts et expertises

Intervention lors du Colloque sur les CPE, *Les CPE et les services de garde en milieu familial: les enjeux d'une nouvelle loi*, organisé par l'Institut du nouveau monde et l'ARUC en économie sociale, <[www.inm.qc.ca/viewArticle.do?articleID=594011](http://www.inm.qc.ca/viewArticle.do?articleID=594011)>.

Par Guy Bellemare, Ph. D.  
Département de relations industrielles  
Université du Québec en Outaouais  
Membre de l'ARUC en économie sociale

Une partie de l'argumentation gouvernementale au sujet de la gouvernance dans les CPE repose sur les termes de **reddition de comptes, conflits d'intérêts et expertises** et, au final, sur leur lien avec la qualité des services de garde. Or la lecture du projet de loi, la démarche adoptée depuis le début par le gouvernement pour modifier la Loi sur les services de garde nous amènent à nous interroger sur les motifs réels de cette réforme.

Globalement, ces motifs auraient dû conduire à une démarche participative de définition des problèmes et d'étude des solutions et à prioriser l'action sur les garderies commerciales et les milieux de garde non régis. Or, en matière de gouvernance, le projet de loi met une priorité disproportionnée sur les CPE selon nous.

Malgré le surclassement de la qualité des services de garde offerts en CPE par rapport aux garderies commerciales au Québec selon l'étude de Japel, Tremblay et Côté (2005), le gouvernement veut imposer l'essentiel des nouveaux contrôles aux CPE. Le gouvernement se dit soucieux de la reddition de comptes. Or la reddition de comptes est un concept multidimensionnel. Elle inclut bien sûr la reddition de comptes financiers, mais aussi au sujet de la qualité des services rendus. Alors que l'attention gouvernementale à ce sujet est orientée sur la reddition de comptes financiers dans les CPE, elle est relativement muette sur la piètre reddition de comptes dans les garderies commerciales eu égard à la qualité des services.

Notre exposé est structuré en trois parties. La première rappelle certains résultats de notre étude au sujet de l'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'Enfance et les CPE, réalisée en 2002 et 2003. La deuxième partie discute de certains aspects du projet de loi en matière de gouvernance. Finalement, la troisième partie conclut sur des suggestions de pistes d'action pour les parties intéressées.

## **1. L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE ENTRE LE MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE<sup>1</sup> ET LES CPE**

L'institutionnalisation des services de garde à la petite enfance en 1997 représentait une occasion majeure pour le personnel des services de garde et pour les parents. Elle représentait aussi une contrainte potentielle eu égard à l'autonomie de gestion et à l'innovation sociale dans ce secteur. Occasion, entre autres choses, parce que les moyens mis à la disposition des services de garde permettent d'assurer le recrutement et la rétention d'un personnel compétent et d'offrir une large gamme de services de qualité. Contrainte potentielle, parce que le MFE peut contrôler davantage l'évolution des coûts de main-d'œuvre et des services.

---

1. Rappelons que le ministère de la Famille et de l'Enfance porte aujourd'hui le nom du ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine.

L'étude a porté sur les rapports entre le MFE et les CPE et sur les effets de ces rapports sur les pratiques internes de gestion dans les CPE. Nous avons concentré notre étude sur les rapports « contractuels » (financement, rapports d'activités, vérification comptable, contrôle budgétaire, normes, indicateurs de performance, conventions collectives, modes de négociation et d'application des conventions collectives, mode d'établissement de la normalisation des salaires à tout le secteur des CPE), afin d'étudier l'évolution des pratiques de surveillance, leurs caractéristiques et leurs effets sur l'autonomie de gestion des CPE. Outre l'étude de la documentation écrite, des entrevues ont eu lieu avec les acteurs provinciaux impliqués (MFE, AQCPE, Fédérations syndicales), avec des vérificateurs comptables et, au plan local, avec des directrices, des commis-comptables, des représentantes d'employés et des parents dans neuf centres de la petite enfance, syndiqués et non-syndiqués, de tailles différentes et dans trois régions du Québec.

La recherche a permis de constater que les pratiques de contrôle et de surveillance ont fait l'objet d'une coconstruction qui repose sur des logiques d'institutionnalisation, ou de développement, concertée particulièrement au cours de la période 1995-2003. Cette coconstruction réunit de nombreux acteurs (MFE, Conseil du Trésor, syndicats, CPE, regroupements régionaux, mouvements de femmes, firmes comptables, etc.) et a engendré davantage de règles et nécessité plus de compromis de la part de l'ensemble des acteurs.

À titre d'exemple, nous rapportons quelques données eu égard aux pratiques comptables, vu la nature des arguments avancés par le gouvernement pour justifier sa réforme. Pour l'exercice financier 2000-2001, un plan comptable et un rapport financier annuel uniformisé sont institués par le MFE. Jusqu'ici les CPE avaient une obligation de rendre des comptes, mais le format de présentation et les règles de comptabilisation n'étaient pas définis; certains CPE utilisaient même la méthode de comptabilité de caisse. La standardisation du rapport financier annuel permet au MFE d'aligner la reddition des comptes avec le mode de financement introduit en 1999-2000. Pour les exercices financiers 2001-2002 et 2002-2003, les exigences du MFE, en ce qui a trait au rapport financier annuel, augmentent; des annexes additionnelles portant sur divers éléments (un relevé détaillé de la rémunération notamment) doivent être remplies. Les CPE et leurs vérificateurs s'adaptent aux nouvelles exigences. Conséquemment, le mandat des vérificateurs externes se précise. Aux exigences statutaires de certification des états financiers, s'ajoutent: 1) le mandat de vérifier l'état de

l'occupation, 2) le mandat de vérifier les salaires et 3) l'obligation de remplir un questionnaire<sup>2</sup>. S'ajoutent aussi, au fil du temps, diverses mesures de contrôle de la qualité qui s'actualisent par l'établissement d'un programme d'inspection.

À première vue, les mesures de surveillance s'apparentent à un effort d'institutionnalisation, initié par le MFE, visant à restreindre l'autonomie des CPE. S'il est vrai que la présence de normes témoigne de la bureaucratisation du réseau, il importe toutefois de montrer comment se construisent les normes. D'une part, le plan comptable repose essentiellement sur un logiciel de comptabilisation développé par les CPE et pour les CPE. Il résulte certainement d'un effort d'uniformisation de la part du MFE, mais il est aussi le produit de demandes pressantes des CPE quant à la formulation et à la précision des exigences du MFE. D'autre part, les demandes du MFE s'accompagnent d'un rehaussement significatif du montant des subventions, qui favorise l'embauche de commis à la comptabilité, ce qui jusqu'ici était financièrement inaccessible pour les CPE. L'introduction d'une expertise comptable dans les CPE soutient à son tour l'émergence d'un nouveau rapport de forces sur les questions comptables et financières. Les mandats de vérification se structurent pour leur part par l'intervention de vérificateurs qui, de concert avec l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ), poussent le MFE à préciser ses besoins ou à reculer sur certaines demandes. Aussi, en raison du caractère particulier des mandats et de l'apprentissage requis pour mener une mission à terme, on assiste à une concentration des missions de vérification dans les cabinets d'experts-comptables. Phénomène peu banal puisque cette concentration favorise la définition d'un nouveau rapport de forces, favorable aux CPE en tant que clients, dans l'établissement de normes additionnelles. À titre d'exemple, l'OCAQ et des vérificateurs ont bloqué une demande du MFE relative à une initiative d'imposer la taille des échantillons pour la vérification de l'état de l'occupation.

Un projet de développement d'indicateurs de performance des CPE, mené par des fonctionnaires du MFE et des représentants de l'Ordre des CGA du Québec (comptables généraux licenciés), a avorté

---

2. Le questionnaire porte sur cinq objets d'intérêt, à savoir le respect du permis, la rémunération du personnel, l'occupation et les présences réelles des enfants, les revenus de garde et la tarification des services des parents et le contrôle interne. Pour chacun des cinq volets, les questions sont formulées de manière à faire ressortir les éléments de non-conformité.

en 2003 en raison de ce qui semble être un manque de temps du côté des fonctionnaires. Signalons que ce projet a suscité un vif intérêt de la part des acteurs des CPE et que son interruption en a déçu plus d'un.

Autre élément important, la coconstruction des règles de contrôle a permis d'en limiter les effets bureaucratissants sur la gestion locale des CPE. La gestion participative s'y est globalement maintenue.

Ces quelques données indiquent trois choses. Premièrement, il y a moyen de développer des normes et des pratiques de gestion concertées, adaptées, innovatrices et collées aux besoins des services de garde. Deuxièmement, les CPE ont toujours été conscients de cette nécessité et ont souvent été en avance dans leurs demandes et pratiques sur celles du MFE. Il est alors sensé de penser qu'une plus grande codécision permettrait de résoudre les quelques cas de problèmes de gestion financière relevés par l'actuel gouvernement. Troisièmement, la sociologie juridique nous apprend depuis Max Weber que l'efficacité des règles tient pour beaucoup à leur légitimité auprès des acteurs sociaux. La coconstruction de ces règles s'est révélée une source de légitimité importante dans le passé pour les règles émises par le MFE.

## 2. LE PROJET DE LOI 124 ET LA GOUVERNANCE

Rappelons d'abord que le cas des CPE est à situer dans la logique des connaissances qu'on a sur les succès des entreprises selon leur type de propriété et de fonctionnement, puisqu'on a souvent l'impression que l'actuel gouvernement pense que le privé est toujours meilleur que les autres types d'entreprises. Un préjugé qui se manifeste encore dans le projet de loi 124.

L'étude réalisée par le MIC en 1999, intitulée *Taux de survie des entreprises coopératives au Québec*, démontre que le taux de survie des entreprises coopératives est près du double de celui des entreprises du secteur privé à but lucratif, soit de 64% après cinq ans pour les coopératives comparativement à 36% pour les entreprises privées (Bond *et al.*, 1999).

L'étude du MIC soulignait que la formule coopérative explique en bonne partie ce succès : la force du groupe, le partage des risques, des expertises et des intérêts qui convergent vers un même projet. De plus, l'existence de regroupements sectoriels ou régionaux est aussi associée à un meilleur taux de survie des entreprises coopératives, soit des

caractéristiques qu'on trouve dans les CPE. La formule coopérative et, dans le cas des CPE, l'ajout de la participation des parents préfigurent plutôt d'une gestion de qualité qui devrait être supérieure à celle des garderies commerciales.

Il faut aussi rappeler que le réseau des CPE a réussi à gérer, avec l'aide de l'ancien ministère de la Famille et de l'Enfance, une croissance phénoménale du secteur depuis 1997, et ce, avec très peu de problèmes.

## 2.1. L'ajout de deux représentants du milieu dans les CPE

Alors que le gouvernement en place a parlé de conflit d'intérêts aux conseils d'administration des CPE pour justifier l'ajout de deux personnes provenant du milieu, idéalement des affaires, l'étude du MIC rappelle que dans le cas des coops, et j'ajoute dans le cas des CPE, il est plus approprié de parler de la convergence des intérêts.

Par ailleurs, pour illustrer la nécessité du gouvernement de refaire ses devoirs à ce sujet, poussons à bout sa logique. Si l'on appliquait la logique gouvernementale sur les apparents conflits d'intérêts liés au fait que des parents et des employés participent au CA des CPE, deux conséquences fort étonnantes en découleraient.

1. Il faudrait porter en discrédit toutes les démarches partenariales actuelles en milieu de travail, dont certaines, avec la participation des Fonds d'investissement syndicaux, ont conduit à la présence de représentants des employés aux CA des entreprises privées. Faudrait-il alors forcer les entreprises privées à exclure les représentants syndicaux des CA ou à élargir leur CA à des représentants du milieu local? Cette dernière approche ne serait pas une mauvaise idée, mais ce n'est pas la ligne que semble vouloir suivre ce gouvernement.
2. Puisque les CA des entreprises privées cotées en Bourse sont composés de plusieurs actionnaires poursuivant chacun leur intérêt personnel, ils devraient donc être aussi considérés en conflit d'intérêts. Pourtant, le gouvernement semble considérer ce type de conflit d'intérêts comme une vertu, et ce, même si les nombreux exemples de fraudes catastrophiques pour des centaines d'investisseurs, de clients, d'employés et d'États se passent à chaque mois : pensez à Enron, Norbourg, Hollinger, etc. Pourtant, dans ces cas, d'importantes subventions et crédits d'impôt leur

ont habituellement été consentis et leur faillite entraîne aussi d'importantes pertes pour les budgets de l'État. Pensons aux conséquences de la perte des fonds de pension de particuliers dans le cas de Norbourg, laquelle conduira d'une part l'État à voir ses prélèvements fiscaux réduits sur ces revenus envolés et ces individus à dépendre davantage des fonds publics. Qu'a à dire alors le gouvernement de l'imputabilité de ces entreprises?

L'autre argument gouvernemental est celui des expertises supplémentaires qui seraient nécessaires dans les CPE. Deux remarques à ce sujet.

1. Pourquoi les CPE en auraient plus besoin que les garderies commerciales? En effet, en quoi une directrice de CPE, des employées et des parents membres d'un conseil d'administration d'un CPE auraient moins d'expertises ensemble qu'une personne propriétaire-directrice d'une garderie commerciale? À moins de croire que le fait de disposer d'un capital investi dans une garderie commerciale procurerait automatiquement à son propriétaire la science infuse, cette proposition est intenable. D'autant plus que les données citées du MIC sur le taux de survie des entreprises privées plaident plutôt dans le sens contraire, à savoir qu'il faudrait renforcer la gouvernance des garderies commerciales sur la base du modèle actuel des CPE.
2. Aucune donnée n'a été produite publiquement, à notre connaissance, sur les expertises détenues par les propriétaires et directrices des garderies privées comparativement à celles des CPE et de leurs conseils d'administration. Or pour suggérer que les CPE ont besoin de deux membres de la communauté de plus sur leur CA, idéalement du milieu des affaires, il faut présupposer que les membres actuels des CA des CPE ont peu d'expertises en gestion. Or rien n'indique que ce soit vrai. L'inverse nous apparaît plutôt le plus probable, à savoir que les CA des CPE disposent de membres ayant des formations variées et, dans plusieurs cas, de haut niveau. Rien n'indique non plus que la situation soit identique dans toute la province et qu'imposer une mesure «mur à mur» n'est peut-être pas la meilleure solution. Si le problème de qualification suffisante des membres des CA est limité à certaines régions, des mesures de formation et le développement de services-conseils par le réseau québécois ou les réseaux régionaux de CPE se révéleront plus efficaces que la mesure gouvernementale. L'autogestion de ces programmes par les réseaux proches des employés, directrices et parents est à

même d'assurer la pertinence des mesures de formation développées. En attendant que le gouvernement produise des données fiables comparatives au sujet des compétences des conseils d'administration des CPE et des propriétaires de garderies commerciales, sa position nous apparaît relever davantage du paternalisme.

Par ailleurs, alors que ce gouvernement semble si préoccupé des conflits d'intérêts, on demeure étonné de constater que le projet de loi devient si angélique lorsqu'il est question des garderies commerciales. En effet, dans ce cas, il n'y a qu'un comité consultatif de parents pour traiter de questions strictement éducatives et totalement dépendant des informations que veut bien lui donner la personne ou l'entreprise propriétaire de la garderie. Jamais, les parents peuvent réviser les états financiers ou les pratiques de gestion. Comme si les propriétaires privés ne pouvaient être en conflit d'intérêts lorsqu'ils gèrent leur propriété dite privée, laquelle a pour fonction d'offrir un service éducatif largement financé par l'État.

D'ailleurs, tant les données de la recherche internationale que la situation des plaintes au Québec montre que les garderies commerciales devraient être l'objet principal de l'attention gouvernementale en ce qui concerne les conflits d'intérêts et la reddition de comptes. Elles font l'objet d'un nombre disproportionné de plaintes au Québec, ont une qualité de service de garde inférieure aux CPE, et ont tendance, selon plusieurs études étrangères, à investir davantage dans leur capital immobilier que dans la qualité, comparativement aux garderies sans but lucratif. De plus, dans les CPE, le rapport financier, en plus d'être vérifié par un comptable agréé, est entériné en CA, lequel a pu suivre tout au long de l'année les dépenses du CPE. Rien de cela dans les garderies commerciales, laissant plus de discrétion et de danger d'abus aux seuls propriétaires.

## CONCLUSION. PISTES D' ACTIONS

La consolidation du réseau, après ces années de forte croissance, permettra de continuer à améliorer la qualité des services de garde et de la gestion des CPE. L'étude récente sur la qualité des services de garde au Québec (Japel, Tremblay et Côté 2005) offre des pistes d'action solides pour améliorer directement cette qualité.

L'histoire du réseau des CPE montre qu'il a toujours été attentif aux besoins de formation de ses membres et a tenté de les combler le plus possible, avec les ressources qui lui sont allouées. Le Réseau des

CPE a toujours fait face aux problèmes et a souvent pris les devants dans la formulation de normes de gestion et de qualité. Le Réseau et le MFE ont coconstruit plusieurs des plus importantes normes et critères de qualité des services et de la gestion, ce qui a permis de créer des normes pertinentes et adaptées aux réalités des services de garde, et d'en limiter les rigidités bureaucratiques.

C'est sur cette vivacité et cette responsabilité du réseau que le gouvernement doit continuer à bâtir. Au lieu d'accroître les contrôles bureaucratiques unilatéralement, le gouvernement gagnerait nettement à développer, en partenariat avec le réseau des CPE et les autres organismes représentatifs, les pratiques assurant une gouvernance encore meilleure. Il faudrait entre autres suspendre l'adoption des articles du projet de loi qui concernent la gouvernance afin de se donner le temps d'entreprendre de façon concertée l'étude visant l'identification des problèmes et des solutions en cette matière. De plus, cette démarche partenariale devrait s'étendre aux discussions au sujet de la nouvelle réglementation gouvernementale qui suivra l'adoption éventuelle du projet de loi. Il faudrait aussi investir davantage dans la formation des membres actuels des CA des CPE qui en ressentent le besoin, et surtout, accroître l'obligation de reddition de comptes aux parents, aux employés et à l'État des garderies commerciales.

Autrement, la bureaucratisation du réseau risque d'accélérer la démobilisation des personnels et des parents, d'en réduire l'engagement, lequel est une source de productivité et de qualité très importante... et gratuite. La perte de cette gratuité ferait disparaître très rapidement les éventuelles économies budgétaires que le gouvernement espère réaliser avec son projet de loi. La bureaucratisation engendrée par le projet de loi provoquera aussi une tendance à la perte d'un mode de gestion féministe des organisations que sont les CPE. Ce projet de loi devrait être soumis à la grille d'analyse de genre sexuel.



---

# BIBLIOGRAPHIE

- Acker, J. (1990). «Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations», *Gender & Society*, vol. 4, n° 2, p. 139-158.
- Andler, J. et G. Sullivan (1980). *The Price of Government Funding*, Bedford, Aegis.
- Association des CLSC et des CHSLD (2003). *Mémoire sur la Consultation sur le développement et le financement des services de garde*, Montréal, Association des CLSC et des CHSLD du Québec, août, 10 p.
- Association des enseignantes et enseignants en techniques d'éducation à l'enfance (2003). *Pour des services de garde à l'enfance de qualité*, Mémoire présenté dans le cadre de la Consultation sur le développement et le financement des services de garde à l'enfance, Québec, MESSF, août, 68 p.
- Association québécoise des CPE (2006). *Emplois créés et coupés dans le réseau des CPE entre le mois d'avril 2005 et juin 2006*, Montréal, AQCPE, <[www.aqcpe.com/pdf/quoideneuf/51\\_20060615\\_Enqueteemplois\\_Sommaireprovincial.pdf#search=%20nombre%20d'emploi%20et%20CPE%22](http://www.aqcpe.com/pdf/quoideneuf/51_20060615_Enqueteemplois_Sommaireprovincial.pdf#search=%20nombre%20d'emploi%20et%20CPE%22)>.
- Aubry, F. (2001). *30 ans déjà: le mouvement syndical et le développement des services de garde au Québec*, Table ronde pour le développement des ressources humaines du secteur des services de garde, Montréal, CSN.

- Baker, M., J. Gruber et K. Milligan (2005). «Universal Childcare, Maternal Labor Supply, and Family Well-being», *NBER Working Paper* No. 11832, <[www.econ.ubc.ca/kevinmil/research/childcare.htm](http://www.econ.ubc.ca/kevinmil/research/childcare.htm)>.
- Baudoux, C. (1991). «Les cadres de l'avenir : des androgynes?», *Gestion*, vol. 16, n° 1, p. 33-39.
- Beaudoin, L. (1999). *Les pratiques d'insertion au Québec. Le processus d'institutionnalisation vu à partir de la monographie du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais*, Mémoire de maîtrise, Hull, Université du Québec à Hull.
- Belenky, M.F. et al. (1986). *Women's Ways of Knowing: The Development of Self; Voice, and Mind*, New York, Basic Books.
- Bellemare, G. (1999). «Marketing et gestion des ressources humaines postmodernes. Du salarié-machine au salarié-produit?», *Sociologie du travail*, n° 1, p. 89-103.
- Bellemare, G., L. Briand et C. Pitre-Robin (2002). «Les relations de contrôle et de surveillance entre l'État et les groupes communautaires. Le cas du ministère de la Famille et de l'Enfance et des centres de la petite enfance», *Économie et solidarités*, vol. 33, n° 1, p. 148-153.
- Bellemare, G., A.R. Gravel et L. Briand (2002). «Syndicalisme et mouvements sociaux. Voie de renouvellement de l'action syndicale efficace?», *Sélection de textes du XL<sup>e</sup> Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles*, Halifax.
- Bellemare, G., A.R. Gravel et L. Briand (2002). *La qualité des services de garde à l'enfance, un bilan de la littérature*, Montréal, Cahiers de recherche du CRISES, <[www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx#cahiers](http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx#cahiers)>.
- Bellemare, G., A.R. Gravel, L. Briand et L. Vallée (2006). «Le syndicalisme de transformation sociale (*social movement unionism*). Voie de renouvellement des théories du syndicalisme? Le cas des services de garde», *Économie et solidarités*, vol. 36, n° 2, p. 192-218.
- Bond, L. et al. (1999). *Taux de survie des entreprises coopératives au Québec*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, <[www.coop.gc.ca/pub/pdf/surv\\_f.pdf](http://www.coop.gc.ca/pub/pdf/surv_f.pdf)>.
- Brandser, G.C. (1996). «Women: the New Heroes of the Business World?», *Women in Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 3-17.

- Briand, L., G. Bellemare et A.R. Gravel (2004). *L'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le MFE et les CPE*, Rapport de recherche, Québec, Ministère de la Famille, mars, <[www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx#cahiers](http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx#cahiers)>.
- Calas, M.B. et L. Smirchich (1996). «From the Woman's Point of View : Feminist Approaches to Organization Studies», dans S.R. Clegg *et al.*, *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage, p. 218-221.
- Chantier de l'économie sociale (1996). *Osons la solidarité!*, Montréal, <[www.unites.uqam.ca/econos/rosonsf.htm](http://www.unites.uqam.ca/econos/rosonsf.htm)>.
- Chantier de l'économie sociale (2001). *De nouveau nous osons... Document de positionnement stratégique*, Montréal, <[www.csmoesac.qc.ca/uploads/cahiers\\_es/288\\_5.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/cahiers_es/288_5.pdf)>.
- Chantier de l'économie sociale (2002). *Les CPE, c'est acquis, Rencontres régionales, forum national, sur les centres de la petite enfance*, Montréal, Chantier de l'économie sociale, automne, 43 p.
- Chantier de l'économie sociale (2003a). *Consultation sur le développement et le financement des services de garde*, Montréal, Chantier de l'économie sociale, août, 20 p., <[www.chantier.qc.ca/uploads/documents/publications/memoire\\_chantier.doc](http://www.chantier.qc.ca/uploads/documents/publications/memoire_chantier.doc)>.
- Chantier de l'économie sociale (2003b). «L'entrepreneuriat collectif : pour les gens d'ici par les gens d'ici», *Cahier d'information. L'économie sociale en mouvement*, Montréal, RISQ et CSMO-ÉSAC, septembre-octobre, 8 p., <[www.chantier.qc.ca/uploads/documents/publications/rventrepreneuriat\\_collectif.pdf](http://www.chantier.qc.ca/uploads/documents/publications/rventrepreneuriat_collectif.pdf)>.
- Collinson, L. et J. Hearn (1996). *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*, Londres, Sage.
- Comeau, Y. (1994). *L'analyse des données qualitatives*, Cahiers du CRISES, n° 9402.
- Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre (2000). *Les femmes du Québec et le marché de l'emploi. Résultat d'une analyse statistique*, Montréal, CAF et Emploi-Québec, mai, 172 p.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale action communautaire (2003). *Données partielles du profil régional des besoins en éducatrices(eurs) dans les CPE/Ensemble de la province*, Montréal, Chantier de l'économie sociale, juin, 18 p.

- Conseil du statut de la femme (1994). *Avis du Conseil du statut de la femme sur le salaire des éducatrices en garderie au Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 51 p.
- Conseil national du bien-être social du Canada (2002). *Le coût de la pauvreté*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 20 p.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- Dagenais, H. et G. Drolet (1993). «Féminisme et postmodernisme», *Recherches féministes*, vol. 6, n° 2, p. 151-164.
- D'Amours, M. (2002). «Processus d'institutionnalisation de l'économie sociale / La part des mouvements sociaux», *Économie et solidarités*, vol 33, n° 2, p. 27-40.
- DeMatteo, L.A. (1994). «From Hierarchy to Unity between Men and Women Managers: Towards an Androgynous Style of Management», *Women in Management Review*, vol. 9, n° 7, p. 21-28.
- Descarries, F. et C. Corbeil (1994). «Entre discours et pratiques: l'évolution de la pensée féministe sur la maternité depuis 1960», *Nouvelles questions féministes*, vol. 15, n° 1, p. 69-93.
- Descarries, F. et S. Roy (1990). *Le mouvement des femmes et ses courants de pensée. Essai de typologie*, Ottawa, ICREF/CRLAW.
- De Waele, M., J. Morval et R. Sheitoyan (2001). *La gestion de soi dans les organisations*, Montréal, Guérin Universitaire, coll. «Développement personnel».
- Dion, G. (1989). «Le burn-out chez les éducatrices de garderie», *Apprentissage et socialisation*, vol. 12, n° 4, p. 205-215.
- Doherty, G. et al. (2000a). *Oui, ça me touche! Des milieux accueillants où l'on apprend: la qualité dans les services de garde en milieu familial réglementée au Canada*, Guelph (Ontario), Université de Guelph, Centre d'études sur la famille, le travail et le mieux-être.
- Doherty, G. et al. (2000b). *Oui, ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderies*, Guelph (Ontario), Université de Guelph, Centre d'études sur la famille, le travail et le mieux-être.
- Dolan, S.L. et S. Garcia (1999). *La gestion par valeurs. Une nouvelle culture pour les organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles, coll. «Psychologie industrielle et organisationnelle».
- Echols, A. et E. Willis (1990). *Daring to Be Bad: Radical Feminism in America, 1967-1975*, Minneapolis, University of Minnesota Press.

- Favreau, L. et L. Fréchette (2002). *Mondialisation, innovation sociale, développement local et solidarité internationale*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Ferguson, K.E. (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Philadelphie, Temple University Press.
- Firestone, S. (1972). *La dialectique du sexe: le dossier de la révolution féministe*, traduit de l'américain par Sylvia Gleadow, Paris, Stock.
- Forrest, A. (1993). «Women and Industrial Relations Theory: No Room in the Discourse», *Relations industrielles*, vol. 48, n° 3, p. 409-440.
- Fournier, D. et al. (1997). «L'organisation du travail dans des groupes de femmes», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 1, p. 83-97.
- Fraser, N. (1989). *Unruly Practices: Power, Discourse and Gender in Contemporary Social Theory*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Freeman, J. (1973). «The Tyranny of Structurelessness», dans Anne Koedt, Ellen Levine et Anita Rapone (dir.), *Radical Feminism*, New York, Quadrangle, p. 285-299.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Grant, M., P.R. Bélanger et B. Lévesque (1997). *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Montréal, L'Harmattan.
- Greiner, L.E. (1972). «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review*, juillet-août, n° 51, p. 37-46.
- Guberman, N. et al. (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, rapport de recherche, Montréal, Relais Femmes.
- Hall-Taylor, B. (1997). «Writing Women into Management or Writing Ourselves out: A Dilemma for Women as Autors», *Women in Management Review*, vol. 12, n° 8, p. 309-319.
- Hearn, J. (1993). «Emotive Subjects: Organizational Men, Organizational Masculinities and the Construction of Emotions», dans S. Fineman, *Emotion in Organizations*, Londres, Sage, p. 142-166.
- Hearn, J. et al. (1989). *The Sexuality of Organisation*, Londres, Sage.
- Hofstede, G. (1993). «Cultural Constraints in Management Theories», *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 1, p. 81-94.

- Hurley, A.E. (1999). «Incorporating Feminist Theories into Sociological Theories of Entrepreneurship», *Women in Management Review*, vol. 14, n° 2, p. 54-62.
- Iannelo, K.P. (1992). *Decisions Without Hierarchy: Feminist Interventions in Organization Theory and Practice*, Londres, Routledge.
- Japel, C., R. Tremblay et S. Côté (2005). «La qualité, ça compte. Résultats de l'étude longitudinale du développement des enfants du Québec concernant la qualité des services de garde», *Choix, Institut de recherche en politiques publiques*, vol. 11, n° 4, 46 p.
- Jetté, C. et al. (2000). *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être. Une recension des écrits (1990-2000)*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Pratiques et politiques sociales et économiques».
- Johnson, J. (1981). «Program Enterprise and Official Co-optation in the Battered Women's Shelter Movement», *American Behavioral Scientist*, vol. 24, p. 827-34.
- Katz, D. et R. Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>e</sup> éd., New York, Wiley.
- Kimberly, J.R. (1981). «Initiation, Innovation, and Institutionalization in the Creation Process», *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 18-43.
- Koen, S. (1984). *Feminist Workplaces: Alternative Models for the Organization of Work*, Ph.D. Dissertation, Union for Experimenting Colleges, University of Michigan Dissertation Information Service.
- Korabik, K. et R. Ayman (1989). «Should Women Managers Have to Act Like Men?», *Journal of Management Development*, vol. 8, n° 6, p. 23-32.
- Lalonde-Graton, M. (2002). *Des salles d'asile aux centres de la petite enfance: la petite histoire des services de garde au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lapointe, P.A. et al. (2003). «Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec», *Recherches sociographiques*, vol. XLVIV, n° 2, p. 313-347.
- Laporte-Castelnaud, A.M. et B. Laporte-Darbans (1994). *La gestion de soi: la voie nouvelle du management*, Paris, ESF, coll. «Formation permanente en sciences humaines».

- Leclerc, J. (1986). *La syndicalisation dans les garderies populaires du Québec de 1979 à 1984*, Ottawa, Bibliothèque nationale du Canada, coll. «Thèse».
- Leidner, R. (1991). «Stretching the Boundaries of Liberalism: Democratic Innovation in a Feminist Organization», *Journal of Women in Culture and Society*, vol. 16, n° 2, p. 263-289.
- Lévesque, B. (2002). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations que les autres?*, Montréal, CRISES, <[www.crisis.uqam.ca/cadis.htm](http://www.crisis.uqam.ca/cadis.htm)>.
- Lévesque, B. et C. Jetté (2002). *La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes: réalité ou discours?*, Montréal, Cahiers de recherche de l'ARUC Économie sociale, Université du Québec à Montréal.
- Lévesque, B. et M. Mendell (1999). «L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche», *Lien social et Politiques*, n° 41, printemps, p. 105-119.
- Lévesque, B. et Y. Vaillancourt (1998). *Les services de proximité au Québec: de l'expérimentation à l'institutionnalisation*, Montréal, Cahiers du CRISES, n° 9812, 23 p.
- Lyons, G. (1976). *Constructive Criticism: A Handbook*, Berkeley, CA, Issues in Radical Therapy Collective.
- Mansbridge, J. (1980). *Beyond Adversary Democracy*, New York, Basic Books.
- Mansbridge, J. (1973). «Time, Emotion, and Inequality: Three Problems of Participatory Groups», *Journal of Applied Behavioral Science*, mars-juin, vol. 9, p. 351-368.
- Mansbridge, J. (1979). «The Agony of Inequality», dans John Case et Rosemary C.R. Taylor (dir.), *Co-ops, Communes, and Collectives: Experiments in Social Change in the 1960s and 1970s*, New York, Pantheon Books, p. 194-214.
- Martin, P.Y. (1993). «Feminist Practice in Organizations: Implications for Management», dans L. Larwood, B.A. Gutek et A. Stromberg (dir.), *Women and Work: An Annual Review*, Newbury Park, CA, Sage.
- Marx-Ferree, M. et P. Yancy-Martin (1995). *Feminist Organizations, Harvest of the New Women's Movement*, Philadelphie, Temple University Press.
- Maslow, A., R. Frager et J. Fadiman (1954). *Motivation and Personality*, New York, Harper.

- Matthews, N. (1994). *Feminist Organizations and the State: Lessons from the Anti-Rape Movement*, Paper presented at the Conference on Feminism and Organizations, Washington, D.C.
- McGregor, J. et D. Tweed (2001). «Gender and Managerial Competence: Support for Theories of Androgyny?», *Women in Management Review*, vol. 16, n° 6, p. 279-287.
- Messing, K. 1998. *One-eyed Science: Occupational Health and Women Workers*, Philadelphie, Temple University Press.
- Meyer, J.W. et B. Rowan (1977). «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd., traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine par Martine Hlady Rispal, révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol, Bruxelles, De Boeck.
- Millet, K. et E. Gille (1971). *La politique du mâle*, Paris, Stock.
- Miner, V. (1985). «Rumors from the Cauldron: Competition among Feminist Writers», *Women's Studies International Forum*, vol. 8, n° 1, p 45-50.
- Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine (2006). *Bureau coordonnateur de la garde en milieu familial, Agrément Document explicatif*, Québec, Secrétariat à l'agrément, mars, 7 p.
- Ministère de la Famille et de l'Enfance (2002). *Enquête Grandir en qualité*, Québec, Gouvernement du Québec, MFE, juin, 37 p.
- Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (2003). *Situation des centres de la petite enfance et des garderies au Québec en 2002. Analyse des rapports d'activités 2001-2002 soumis par les services de garde*, Québec, Direction des programmes à l'enfance et à la jeunesse, MESSF, juin, 67 p.
- Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (2004). *Situation des centres de la petite enfance et des garderies au Québec en 2003. Analyse des rapports d'activités 2002-2003 soumis par les services de garde*, Québec, Direction des programmes à l'enfance et à la jeunesse, MESSF, mai, 113 p.
- Morgan, P. (1981). «From Battered Wife to Program Client: The State's Shaping of Social Problems», *Kapitalistate*, n° 9, p. 7-39.

- Morgen, S. (1990). «Contradictions in Feminist Practice: Individualism and Collectivism in a Feminist Health Center», *Comparative Social Research*, suppl. 1, p. 9-56.
- Morgen, S. (1994). «Personalizing Personnel Decisions in Feminist Organizational Theory and Practice», *Human Relations*, vol. 47, n° 6, p. 665-683.
- Mumby, D.K. et L.L. Putnam (1992), «The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality», *Academy of Management Review*, vol. 17, p. 465-486.
- Ninacs, W.N. (1996). *Le service social et la pauvreté: de la redistribution des ressources à leur contrôle?*, Québec, Université Laval, Cahiers du laboratoire de recherche de l'École de service Social, série Essais et Synthèses.
- Perret, V. (1994). *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement: dualité de l'action et ambivalence des représentations*, Thèse de doctorat, Paris, Université Paris Dauphine.
- Quinn, R.E. et D.F. Andersen (1985). «Formalization as Crisis: Transition Planning for a Young Organization», dans John R. Kimberley et Robert E. Quinn (dir.), *Managing Organizational Transitions*, vol. 10, n° 3, juillet, p. 620-624.
- Reinelt, C. (1994). «Fostering Empowerment, Building Community: The Challenge for State-Funded Feminist Organizations», *Human Relations*, vol. 47, n° 6, p. 685.
- Riger, S. (1984). «Vehicles for Empowerment: The Case of Feminist Movement Organisations», *Prevention in Human Services*, n° 3, p. 99-117.
- Riger, S. (1994). «Challenges of Success: Stages of Growth in Feminist Organizations», *Feminist Studies*, été, n° 2, p. 275-300.
- Riger, S. et C. Keys (1987). *Feminist Organizations as Organized Anarchies: A Portrait of Consensus Decision Making in Action*, Paper presented at the Midwest Psychological Association Convention, Chicago, III.
- Robichaud, S. (1998). *Le bénévolat entre le cœur et la raison*, Chicoutimi, JCL.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York, Free Press.

- Rothschild, J. (1992). «Principles of Feminist Trade Union Organizations», Paper presented at the *Work-shop on Feminist Organizations*, Washington, DC.
- Rothschild, J. (1994). «The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models», dans Frank Fischer et Carmen Sirianni (dir.), *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*, édition révisée et augmentée, Philadelphie, Temple University Press.
- Rothschild, J. et J.A. Whitt (1986). *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, Cambridge, R.-U., Cambridge University Press.
- Rothschild-Whitt, J. (1976). «Conditions Facilitating Participatory Democratic Organizations», *Sociological Inquiry*, vol. 46, n° 42, p. 75-86.
- Rothschild-Whitt, J. (1979). «The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models», *American Sociological Review*, vol. 44, p. 509-527.
- Ruzek, S.B. (1978). «Medical Response to Women's Health Activities: Conflict, Accommodation and Cooptation», *Research in the Sociology of Health Care*, vol. 1, p. 335-354.
- Sargent, A.G. et R.P. Stupak (1989). «Managing in the '90s: The Androgynous Manager», *Training & Development Journal*, vol. 43, n° 12, p. 29-35.
- Schechter, S. (1982). *Women and Male Violence: The Visions and Struggles of the Battered Women's Movement*, Boston, South End Press.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>e</sup> éd., San Francisco, Jossey Bass, Business and Management Series.
- Schor, S.M., W. Van Buskirk et D. McGrath (1994). «Caring, Voice and Self-Reflection: Feminist Values and Organ», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, n° 6, p. 34-48.
- Simon, B. L. (1982). «In Defense of Institutionalization: A Rape Crisis Center as a Case Study», *Journal of Sociology and Social Welfare*, vol. 9, p. 485-502.
- Simonds, W. (1996). *Abortion at Work: Ideology and Practice in a Feminist Clinic*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press.
- Sirianni, C. (1993). «Learning Pluralism: Democracy and Diversity in Feminist Organizations», dans I. Shapiro et J. Chapman (dir.), *Democratic Community*, NOMOS XXXI I, New York, University Press.

- Sirianni, C. et F. Fischer (1994). *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*, Philadelphie, Temple University Press.
- Staggenborg, S. (1988). «The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement» *American Sociological Review*, vol. 53, n° 4, p. 585-606.
- Strauss, A. et J. Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research*, Londres, Sage.
- Thiétart, R.A. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Thomas, J.E. (1999). «Everything about us is Feminist: The Significance of Ideology in Organizational Change», *Gender & Society*, Thousand Oaks, vol. 13, n° 1, p. 101-119.
- Toupin, L. (1997). *Les courants de pensée féministe*, Montréal, CDEACF.
- Tremblay, M. et M. Ollivier (2000). *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*, Paris, L'Harmattan.
- Vaillancourt, Y. et L. Thériault (2006). «Économie sociale, politiques sociales et fédéralisme au Canada», dans Alain G. Gagnon (dir.), *Le fédéralisme canadien contemporain. Fondements, traditions, institutions*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 372-401.
- Wajcman, J. (2000). «Feminism Facing Industrial Relations in Britain», *British Journal of Industrial Relations*, Londres, Blackwell Publishers, vol. 38, n° 2, p. 183-201.
- Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*, dirigé et traduit par H. Gerth et C.W. Mills, New York, Oxford University Press.
- Weston, K. et L. Rofel (1984). «Sexuality, Class, and Conflict in a Lesbian Workplace», *Journal of Women in Culture and Society*, vol. 9, p. 623-646.

## Sitographie

### *Sur le féminisme*

Répertoire Internet des femmes canadiennes :  
 <[repertoire.womenspace.ca/Travail/](http://repertoire.womenspace.ca/Travail/)>

### *Sur les CPE*

Association québécoise des centres de la petite enfance :  
 <[www.aqcpe.com/AQCPE/mission-historique.html](http://www.aqcpe.com/AQCPE/mission-historique.html)>

Site de la CSQ, Service de garde :  
 <[www.ceq.qc.ca/fiche1/listefiche1.html](http://www.ceq.qc.ca/fiche1/listefiche1.html)>

Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine (anciennement le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille) :

<[www.mfacf.gouv.qc.ca/](http://www.mfacf.gouv.qc.ca/)>

<[www.mfacf.gouv.qc.ca/statistiques/services-de-garde/index.asp](http://www.mfacf.gouv.qc.ca/statistiques/services-de-garde/index.asp)>

Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal :

<[www.rcpeim.com/site.asp](http://www.rcpeim.com/site.asp)>

Archives de Radio-Canada :

<[archives.radio-canada.ca/IDD-0-10-1699/vie\\_societe/garderiers/](http://archives.radio-canada.ca/IDD-0-10-1699/vie_societe/garderiers/)>

### ***Données statistiques***

**Statistiques du ministère de l'Éducation :**

Tableau 5 : L'effectif scolaire des établissements d'enseignement collégial de la formation technique (DEC), selon le secteur de formation, le programme et le sexe, pour la session d'automne 2004, <[www.meq.gouv.qc.ca/stat/Stat\\_det/coll\\_eff.htm](http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/Stat_det/coll_eff.htm)>.

Tableau 6 : Nombre de diplômes décernés (DEC) en formation technique dans les établissements d'enseignement collégial, selon le secteur de formation, le programme et le sexe, pour l'année 2003, <[www.meq.gouv.qc.ca/stat/Stat\\_det/coll\\_dip.htm](http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/Stat_det/coll_dip.htm)>.

**Statistique Canada (2002) :**

Tableau sur la population active et taux d'activité selon le sexe et l'âge, Statistique Canada, CANSIM, tableaux 282-2002, <[cansim2.statcan.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&RootDir=CII/&ResultTemplate=CII/CII\\_pick&Array\\_Pick=1&ArrayId=2820002](http://cansim2.statcan.ca/cgi-win/cnsmcgi.exe?Lang=F&RootDir=CII/&ResultTemplate=CII/CII_pick&Array_Pick=1&ArrayId=2820002)>

**Institut de la statistique du Québec (2005) :**

Tableau : Taux d'activité des femmes selon certains groupes d'âge, moyennes annuelles, Québec, Ontario, Canada, 1976-2005, <[www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/parnt\\_etudn\\_march\\_travl/pop\\_active/finala6.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/finala6.htm)>

Conseil régional de concertation et développement région de Québec (CRCDQ) : <[www.crcdq.org/CRCDQ.html](http://www.crcdq.org/CRCDQ.html)>

**J. Johnson Lewis, *Encyclopedia of Women's History* :**

<[womenshistory.about.com/library/ency/blwh\\_index.htm](http://womenshistory.about.com/library/ency/blwh_index.htm)>

---

# NOTICES BIOGRAPHIQUES

## **Anne Renée Gravel**

Anne Renée Gravel est doctorante et professionnelle de recherche au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Ses travaux traitent de la main-d'œuvre féminine en lien avec le syndicalisme, la santé et sécurité au travail, la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail, principalement au sein des organisations employant majoritairement une main-d'œuvre féminine.

## **Guy Bellemare**

Guy Bellemare est professeur de relations industrielles au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Il poursuit des recherches sur les innovations sociales dans le travail et sur les pratiques de surveillance, en plus de travailler au renouvellement des théories en relations industrielles.

## **Louise Briand**

Louise Briand est professeure au Département des sciences comptables à l'Université du Québec en Outaouais. Ses intérêts de recherche portent sur le contrôle de gestion et les pratiques de surveillance dans les entreprises de l'économie du savoir, les organismes publics et dans l'économie sociale.



---

# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	vii
INTRODUCTION .....	1
1. Objectif de recherche .....	2
2. Pertinence théorique et pratique de la recherche .....	4
3. Organisation du livre .....	5
<b>PARTIE 1</b>	
<b>L'ANALYSE D'UNE ORGANISATION MISE EN PLACE POUR ET PAR LES FEMME.....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>Revue générale des écrits scientifiques: cadre théorique .....</b>	<b>9</b>
1. La perspective féministe.....	10
1.1. Une définition de la recherche féministe.....	10
1.2. Les principaux courants féministes ayant influencé les sciences de l'organisation .....	12
1.2.1. Le féminisme radical .....	12
Conclusion .....	20

**CHAPITRE 2**

**Revue particulière des écrits : l'organisation féministe**

<b>comme concept directeur</b> .....	21
1. L'organisation féministe comme concept.....	22
1.1. Les valeurs au sein de l'organisation féministe .....	22
1.2. Les formes organisationnelles féministes.....	25
1.2.1. Le collectif pour contrer la bureaucratie .....	25
1.2.2. Une structure au départ collective.....	28
1.2.3. Les problèmes de la structure collective .....	29
1.3. L'évolution des formes organisationnelles.....	33
1.3.1. La démocratie collective.....	33
1.3.2. La bureaucratie féministe .....	36
1.3.3. La bureaucratie participative.....	37
Conclusion .....	38

**CHAPITRE 3**

**Conceptualisation de la recherche et méthodologie**.....

41	
1. Cadre conceptuel de la recherche.....	42
1.1. Définition des variables .....	42
1.2. Hypothèse guide de recherche et sous-hypothèses.....	44
2. La méthodologie de la recherche .....	46
2.1. Présentation des centres de la petite enfance .....	46
2.2. Méthodologie choisie : une étude exploratoire .....	49
2.3. Techniques de collecte de données.....	50
2.3.1. L'analyse documentaire.....	50
2.3.2. L'entretien .....	50
2.4. L'échantillon .....	51
2.5. L'analyse des données .....	52
Conclusion .....	52

**PARTIE 2**

**LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE** .....

55

**CHAPITRE 4**

**Les CPE : des organisations féministes** .....

57

1. Les années 1960-1989.....	57
1.1. Le contexte national.....	57
1.2. Le contexte local .....	58

1.3. L'organisation de l'action de revendication .....	58
1.4. Une revendication pour des services accessibles.....	59
2. Les années 1990-2000.....	60
3. Les années 2001-2006.....	63
3.1. L'action actuelle à caractère féministe au plan national ...	63
3.2. L'action actuelle à caractère féministe au plan local.....	65
Analyse et conclusion.....	66

## CHAPITRE 5

<b>Les CPE: des valeurs et des formes organisationnelles féministes.....</b>	<b>69</b>
1. Les processus de prise de décision .....	71
1.1. Une forme de gestion facilitant la démocratie dans la prise de décision .....	71
1.2. La participation à la prise de décision au sein du conseil d'administration et le rôle au CA .....	73
1.2.1. Voir au respect de la mission du CPE et à la qualité des services de garde .....	75
1.2.2. Voir au développement et à la santé financière de l'organisme .....	75
1.2.3. Voir à certaines questions reliées à la gestion du personnel.....	76
1.2.4. Voir à briser l'isolement de la gestionnaire .....	76
1.3. L'autogestion impliquant la collaboration de chaque membre de l'équipe de travail dans la prise des décisions liées à l'organisation du travail .....	77
1.4. Les effets de la formalisation et de la politique de garde de 1997 sur la prise de décision.....	80
1.4.1. Les effets sur l'habilitation et la participation .....	81
1.4.2. Les mécanismes favorisant l'habilitation dans la prise de décision .....	83
1.5. Analyse des résultats et comparaison avec les autres organisations féministes.....	86
1.5.1. La prise de décision au CA se caractérisant par la cogestion .....	86
1.5.2. La prise de décision au sein de l'équipe de travail se caractérisant par l'autogestion et l'autonomie... ..	89
1.5.3. Sur la perte d'autonomie dans le processus de prise de décision.....	92

2. Les résultats en lien avec les autres valeurs et pratiques organisationnelles influençant l'organisation du travail.....	93
2.1. Le lien affectif dans un milieu de travail féminin.....	93
2.2. La coopération.....	95
2.2.1. L'entraide et le soutien.....	95
2.2.2. La solidarité.....	96
2.3. L'engagement .....	96
2.4. Les effets de la formalisation et de la nouvelle politique de garde sur l'engagement .....	97
2.5. Les mécanismes assurant le maintien des valeurs et des formes organisationnelles d'origine .....	99
2.5.1. Les mécanismes pour favoriser la participation et l'engagement .....	100
2.5.2. Les mécanismes de gestion du changement.....	100
2.5.3. Les mécanismes de communication et de gestion des conflits .....	101
2.5.4. Les mécanismes d'embauche.....	103
2.5.5. Les mécanismes de transfert des connaissances....	104
2.5.6. Les mécanismes d'évaluation du personnel.....	104
2.5.7. Un système basé sur l'ancienneté.....	105
2.5.8. Une hiérarchie minimale assurant l'égalité .....	107
2.6. Analyse des résultats et comparaison avec les autres organisations féministes.....	108
2.6.1. Analyse des mécanismes permettant le maintien des valeurs d'origine .....	109
2.6.2. Analyse des effets du désengagement .....	113
Conclusion .....	115
<b>CONCLUSION</b> .....	119
1. Résumé.....	119
2. Pertinence des résultats.....	120
3. Discussion et pistes de recherche .....	122
4. Le modèle d'organisation féministe des CPE est-il en danger?....	126

<b>ANNEXE I</b>	
Nombre de travailleuses en CPE comparativement à d'autres entreprises québécoises.....	133
<b>ANNEXE II</b>	
Les catégories d'emplois.....	135
<b>ANNEXE III</b>	
Grille ayant permis de choisir les CPE formant l'échantillon .....	137
<b>ANNEXE IV</b>	
Questions-guides.....	139
<b>ANNEXE V</b>	
Projet de loi 124 sur les services de garde : reddition de comptes, conflits d'intérêts et expertises .....	145
1. L'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'Enfance et les CPE .....	146
2. Le projet de loi 124 et la gouvernance .....	149
2.1. L'ajout de deux représentants du milieu dans les CPE .....	150
Conclusion. Pistes d'actions.....	152
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	155
<b>NOTICES BIOGRAPHIQUES .....</b>	167





**L'Afrique qui se refait**

Initiatives socioéconomiques  
des communautés et développement  
en Afrique noire

*Sous la direction de Louis Favreau  
et Abdou Salam Fall*

2007, ISBN 2-7605-1325-9, 414 pages

**L'organisation communautaire**

Fondements, approches et champs de pratique

*Sous la direction de Denis Bourque,  
Yvan Comeau, Louis Favreau  
et Lucie Fréchette*

2007, ISBN 2-7605-1468-3, 560 pages

**Le développement durable  
comme compromis**

La modernisation écologique de l'économie  
à l'ère de la mondialisation

*Corinne Gendron*

2006, ISBN 2-7605-1412-9, 294 pages

**Le développement social**

Un enjeu pour l'économie sociale

*Sous la direction de Marielle Tremblay,  
Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay*

2006, ISBN 2-7605-1415-3, 376 pages

**Le travail indépendant**

Un révélateur des mutations du travail

*Martine D'Amours*

2006, ISBN 2-7605-1411-0, 230 pages

**Responsabilité sociale  
et environnementale de l'entreprise**

*Sous la direction de  
Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon*

2005, ISBN 2-7605-1375-0, 238 pages

**La régulation sociale entre l'acteur  
et l'institution / Agency and Institutions  
in Social Regulation**

Pour une problématique historique  
de l'interaction / Toward an historical  
understanding of their interaction

*Sous la direction de  
Jean-Marie Fecteau et Janice Harvey*

2005, ISBN 2-7605-1336-X, 616 pages

**Le Sud... et le Nord dans la  
mondialisation. Quelles alternatives?**

Le renouvellement des modèles  
de développement

*Sous la direction de Abdou Salam Fall,  
Louis Favreau et Gérald Larose*

2004, ISBN 2-7605-1318-1, 408 pages

**Altermondialisation, économie  
et coopération internationale**

*Sous la direction de Louis Favreau,  
Gérald Larose et Abdou Salam Fall*

2004, ISBN 2-7605-1309-2, 404 pages

**L'économie sociale  
dans les services à domicile**

*Sous la direction de Yves Vaillancourt,  
François Aubry et Christian Jetté*

2003, ISBN 2-7605-1085-9, 352 pages

**Développement local, économie sociale  
et démocratie**

*Sous la direction de Marielle Tremblay,  
Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay,  
avec la collaboration de Martin Truchon*

2002, ISBN 2-7605-1182-0, 356 pages

**Pratiques émergentes  
en déficience intellectuelle**

Participation plurielle et nouveaux rapports

*Sous la direction de Jean-Pierre Gagnier  
et Richard Lachapelle*

2002, ISBN 2-7605-1180-4, 298 pages

**Mondialisation, économie sociale,  
développement local et solidarité  
internationale**

*Louis Favreau et Lucie Fréchette*

2002, ISBN 2-7605-1089-1, 286 pages

**Emploi, économie sociale  
et développement local**

Les nouvelles filières

*Yvan Comeau, Louis Favreau,  
Benoît Lévesque et Marguerite Mendell*

2001, ISBN 2-7605-1096-4, 336 pages

**Insertion des jeunes, organisation  
communautaire et société**

L'expérience fondatrice des Carrefours  
jeunesse-emploi au Québec

*Yao Assogba*

2000, ISBN 2-7605-1092-1, 168 pages



**Économie sociale et transformation  
de l'État-providence dans le domaine  
de la santé et du bien-être**

Une recension des écrits (1990-2000)

*Christian Jetté, Benoît Lévesque,*

*Lucie Mager et Yves Vaillancourt*

2000, ISBN 2-7605-1087-5, 210 pages

**Entraide et services de proximité**

L'expérience des cuisines collectives

*Lucie Fréchette*

2000, ISBN 2-7605-1078-6, 218 pages

**Le modèle québécois  
de développement**

De l'émergence au renouvellement

*Gilles L. Bourque*

2000, ISBN 2-7605-1042-5, 274 pages

**Développement économique  
communautaire**

Économie sociale et intervention

*Louis Favreau et Benoît Lévesque*

1996, ISBN 2-7605-0831-5, 256 pages

**Pratiques d'action communautaire  
en CLSC**

Acquis et défis d'aujourd'hui

*Sous la direction de Louis Favreau,*

*René Lachapelle et Lucie Chagnon*

1994, ISBN 2-7605-0762-9, 246 pages

**CLSC et communautés locales**

La contribution de l'organisation  
communautaire

*Louis Favreau et Yves Hurtubise*

1993, ISBN 2-7605-0693-2, 228 pages

**Théorie et pratiques  
en organisation communautaire**

*Sous la direction*

*de Laval Doucet et Louis Favreau*

1991, ISBN 2-7605-0666-5, 488 pages