

La relève dans les groupes de femmes

f

f

f



**Guide d'animation d'une
réflexion en équipe ou en CA**

Réalisation et remerciements

Ce guide d'animation a été réalisé par Relais-femmes.

Relais-femmes est un organisme féministe de formation, de recherche et de concertation qui œuvre à la transformation des rapports sociaux dans une perspective de développement et de diffusion de nouveaux savoirs et de renouvellement des pratiques.

Relais-femmes

110, rue Sainte-Thérèse, bureau 301
Montréal (Québec) H2Y 1E6
Téléphone : 514.878.1212
Télécopieur : 514.878.1060
relais@relais-femmes.qc.ca
www.relais-femmes.qc.ca

Responsable pour Relais-femmes: Lise Gervais, coordonnatrice générale

Coordination du projet : Anne St-Cerny

Conception et rédaction : Nancy Burrows, Danielle Fournier et Anne St-Cerny

Mise en page : Nancy Burrows

La réalisation de ce projet a été rendue possible grâce à l'aide financière du Programme promotion de la femme de Condition féminine Canada.



© Relais-femmes, 2012

VOUS TRAVAILLEZ DANS UN GROUPE DE FEMMES?

LA « RELÈVE » DANS VOTRE ORGANISME VOUS PRÉOCCUPE?

MALGRÉ VOTRE DÉBORDEMENT, VOUS AVEZ 3 HEURES POUR EN DISCUTER EN ÉQUIPE OU EN CA?

ALORS, LISEZ CE QUI SUIT!



QU'EST-CE QUE RELAIS-FEMMES NOUS PROPOSE COMME DÉMARCHÉ ?

- On vous propose une démarche de réflexion et de discussions à réaliser dans votre groupe (avec le CA ou l'équipe de travail). Il s'agit d'une rencontre de trois heures, qui demande peu de préparation! Le seul travail préparatoire est de planifier et convoquer la rencontre ainsi que de photocopier les documents à utiliser durant la rencontre.
- Cette période de temps d'arrêt et de réflexion pourrait suffire pour vous aider à améliorer vos pratiques et à mieux traiter de la question de la relève dans votre groupe.
- Si après cette rencontre vous désirez aller plus loin, vous trouverez dans le guide trois autres démarches de réflexion possibles. De plus, on vous présente d'autres outils ou types d'accompagnement pour vous soutenir dans l'approfondissement de votre travail autour de la relève.

QU'EST-CE QU'ON VEUT DIRE PAR LA « RELÈVE »?

- Parle-t-on des jeunes femmes, des femmes de la diversité, des femmes venant d'autres milieux que le mouvement des femmes...?
- Des nouvelles travailleuses, militantes ou bénévoles...?

POURQUOI SE PRÉOCCUPER DE LA « RELÈVE »?

- À cause de la pénurie de la main d'œuvre (actuelle et à venir) dans le communautaire
- À cause de la difficulté à assurer une réelle diversité au sein de nos organismes
- Et bien d'autres raisons que vous découvrirez...

*Relais
Femmes*

Table des matières

Réalisation et remerciements	2
Affiche promotionnelle du guide	3
Démarche de trois heures de réflexion en équipe ou en CA	
Objectifs	5
Étapes préparatoires.....	5
Déroulement détaillé pour l'animatrice	5
Un pas de plus	
D'autres démarches de réflexion à faire dans votre groupe	8
Pour aller encore plus loin...	
Des références vers d'autres outils ou des formations/accompagnements à vous offrir	13
Annexes	
Annexe 1 : Proposition d'ordre du jour	20
Annexe 2 : Texte de réflexion <i>Une place pour la relève dans les groupes de femmes?</i>	21
Annexe 3 : Outil : La relève dans les groupes de femmes : atouts et lacunes	31
Annexe 4 : Bibliographie suggérée	32

Démarche de trois heures de réflexion en équipe ou en CA

OBJECTIFS

- Réfléchir sur les perceptions du groupe face à la relève;
- Faire le point sur les pratiques du groupe concernant le recrutement, l'accueil et l'intégration des femmes de la relève (travailleuses, militantes et bénévoles);
- Dégager quelques pistes de changements aux pratiques actuels dans le but de combler les lacunes et de renforcer les atouts du groupe .

ÉTAPES PRÉPARATOIRES

- Planifier et convoquer la rencontre (prévoir 3 heures);
- Prévoir une personne pour animer et une personne pour prendre des notes lors de la rencontre;
- Prévoir des grandes feuilles et un chevalet et des crayons feutres (ou un tableau et des craies) ainsi que des feuilles et des crayons pour les participantes;
- Photocopier les documents suivants (voir en annexe) :
 - l'ordre du jour
 - le texte de réflexion *Une place pour la relève dans les groupes*

de femmes?

- l'outil *La relève dans les groupes de femmes : atouts et lacunes*

DÉROULEMENT DÉTAILLÉ POUR L'ANIMATRICE

1. Présentation des participantes
(5 minutes)

2. Présentation de l'ordre du jour
(10 minutes)

L'animatrice présente l'ordre du jour proposé (Annexe 1).

3. Une place pour la relève dans les groupes de femmes?
(40 minutes)

L'animatrice distribue le texte de réflexion *Une place pour la relève dans les groupes de femmes?* (Annexe 2) et accorde une période de 15 minutes afin que les participantes lisent le texte individuellement.

Une période d'échanges de 25 minutes suit la lecture du texte. Voici quelques questions pour

animer la discussion :

- Qu'est-ce que vous retenez de votre lecture?
- Y a-t-il des idées ou des mots abordés dans le texte qui vous questionnent?

4. Notre groupe et la relève (35 minutes)

Période de discussion en deux temps sur le groupe et la relève.

4.1 Réflexion individuelle (10 minutes)

L'animatrice écrit sur le tableau les deux questions suivantes et demande à chaque participante d'y répondre individuellement:

1. La question de la relève nous préoccupe-t-elle? Comment cette préoccupation se traduit-elle?
2. L'utilisation du terme « relève » prend quelle signification pour nous (en quelques mots)?

4.2 Échanges en grand groupe (25 minutes)

Présentation des réponses de chacune à la première question. Discussion.

Quelques questions de relance potentielles :

- Qu'est-ce qui est semblable dans nos réponses?
- Qu'est-ce qui les différencie?
- Avons-nous surtout pensé aux travailleuses en répondant à cette question? Quelles seraient nos réponses pour les bénévoles et militantes?

L'animatrice procède ensuite de la même manière pour la deuxième question (en utilisant les mêmes questions de relance, au besoin).

Pause (15 minutes)

5. Les forces et les obstacles rencontrés (65 minutes)

L'animatrice distribue à chaque participante l'outil *La relève dans les groupes de femmes : atouts et lacunes* (Annexe 3). Elle divise ensuite le groupe en deux sous-groupes.

5.1 Travail en sous-groupes (20 minutes)

L'animatrice désigne un des groupes comme étant « la relève » (ce sous-groupe doit remplir les cases A et B) et l'autre groupe est désigné comme étant « les groupes de femmes » (qui doit remplir les cases C et D).

Chaque groupe a 20 minutes pour répondre aux questions et remplir leurs cases.

5.2 Partage et échanges en grand groupe (30 minutes)

Chaque groupe partage ses réponses avec l'autre. Après chaque présentation l'animatrice demande à l'autre groupe s'ils ont des questions à poser, des éléments à ajouter ou des réflexions à partager.

L'animatrice demande ensuite à chaque groupe s'ils ont pensé surtout à la relève en terme de travailleuses lors de l'exercice en petit groupe. Si oui, on complète en grand groupe avec des éléments concernant la relève des militantes ou bénévoles.

L'animatrice demande aux participantes de préciser les forces/atouts et les obstacles/lacunes dans le groupe...

5.3 Dégager quelques pistes de solutions (15 minutes)

Toujours en grand groupe, l'animatrice propose de faire une « remue-méninge » pour nommer ensemble quelques pistes de solutions :

- Quels sont des moyens potentiels pour combler certaines de nos lacunes concernant la relève?
- Comment peut-on renforcer nos atouts?

6. Évaluation de la rencontre et suites (10 minutes)

L'animatrice procède en grand groupe à l'évaluation de la rencontre avec les participantes. Voici quelques questions potentielles à poser :

- Êtes-vous satisfaites des discussions? Qu'est-ce que vous avez apprécié? Qu'est-ce que vous avez moins apprécié?
- Partagez quelques mots qui expriment avec quoi vous repartez.
- Quel type de suites aimerez-vous voir pour le groupe suite à cette rencontre?

Fin de la rencontre

Si vous avez apprécié les discussions suscitées par la démarche ci-dessus, vous serez peut-être intéressées par... une deuxième démarche pour approfondir les enjeux soulevés... lisez plus loin **Un pas de plus** dans la section suivante de ce guide d'animation...

Un pas de plus

D'autres démarches de réflexion à faire dans votre groupe

Voici trois exemples de démarches que vous pouvez entreprendre pour faire « un pas de plus » vers l'amélioration des pratiques de votre groupe concernant l'intégration de la relève. Choisissez les objectifs et les démarches qui vous rejoignent le plus et adaptez-les aux besoins de votre groupe.

OBJECTIF #1

- Approfondir la réflexion sur la capacité du groupe à accueillir des femmes de la relève.

PROPOSITION DE DÉMARCHE #1

Organisez une rencontre d'une heure et demie avec des membres de l'équipe de travail pour approfondir votre réflexion. Nommez une animatrice de la rencontre.

Chacune est invitée à réfléchir individuellement en répondant aux questions suivantes (20 minutes), en faisant l'effort de retourner dans le passé (peut-être très lointain pour certaines!):

- À mon arrivée dans le groupe, mon bagage d'expériences ressemblait-il à celui des autres travailleuses, des autres militantes ou des autres bénévoles? Quelle influence cette ressemblance ou cette dissemblance a-t-elle eu sur mon intégration?
- Qu'est-ce qui a favorisé mon intégration au sein de l'équipe? Qu'est-ce qui a rendu mon intégration difficile?
- Ces facteurs d'intégration seraient-ils aussi pertinents aujourd'hui?
- À mon arrivée, est-ce que je ressemblais à la majorité des femmes de l'équipe, du comité ou du groupe? En quoi la situation « contraire » aurait-elle changé mon expérience d'intégration?

Retour en grand groupe (1 heure). Chacune partage ses réponses avec les autres.

Pour poursuivre la réflexion, voici une mise en situation : Vous arrivez dans un nouvel organisme où vous ne connaissez personne et vous êtes minoritaire...

- Vous êtes une femme blanche dans un groupe majoritairement composé de femmes de couleur (ou le contraire)
- Vous êtes une jeune femme dans un groupe où la moyenne d'âge est de 50 ans et plus (ou le contraire)
- Vous êtes une femme très éduquée dans un groupe de femmes majoritairement analphabètes (ou le contraire)
- Vous êtes une femme du courant dominant dans un groupe féministe et progressiste (ou le contraire)

- Quels leçons notre groupe peut-il tirer de ces réflexions?
- Quelle est la capacité réelle de notre groupe d'accueillir des femmes de la relève en ce moment?
- Qu'est-ce que vous pensez que ça prend dans une organisation pour bien accueillir la relève?

Pour conclure, faites un bref remue-méninges (10 minutes) autour de la question suivante :

- Quels changements de pratiques entrevoyons-nous pour mieux accueillir les femmes de la relève?

Prévoir le suivi, s'il y a lieu.

OBJECTIF #2

- Approfondir la réflexion sur les chocs que peut susciter l'arrivée de personnes de la relève; réfléchir à l'importance du « savoir- être » dans le groupe.

PROPOSITION DE DÉMARCHE #2

Organisez une rencontre d'une heure et demie avec des membres de l'équipe de travail ou du conseil d'administration pour approfondir votre réflexion. Nommez une animatrice de la rencontre.

Divisez le groupe en équipes de 2-3 personnes. Les groupes ont 15 minutes pour identifier des « chocs » que la relève peut provoquer dans une organisation. Une seule question est posée :

- Selon vous, quels chocs l'arrivée de personnes de la relève peut-elle provoquer dans notre groupe?

Revenez en grand groupe pour une période de discussion de 30 minutes. L'animatrice inscrit au tableau les résultats des échanges des petits groupes dans les trois catégories suivantes : **choc des cultures, choc intergénérationnel et choc des idées.**

Questions à poser aux participantes :

- Est-ce le fait d'intégrer des personnes de la relève qui cause les chocs? Cela peut-il se passer avec toutes nouvelles personnes qui arrivent dans le groupe?

*Note pour l'animatrice : voici quelques exemples de **choc intergénérationnel** (avancement de carrière, conciliation travail/famille, congés de maternité, préoccupations des conditions de travail, besoin d'avoir un emploi stable), **choc de cultures** (communautés ethnoculturelles, culture organisationnelle) et de **choc des idées** (militantisme/engagement, valeurs personnelles versus valeurs organisationnelles, action sociale versus les services, féminisme pluriel).*

Une nouvelle période de discussions (35 minutes) est entamée, au sujet de l'importance du « savoir-être » dans le groupe. L'animatrice pose les questions suivantes pour nourrir les échanges en grand groupe :

- Qu'est-ce que le « savoir-être » veut dire pour nous (construire une définition ensemble)? (versus le « savoir » et le « savoir-faire »)
- Quelles sont les exigences spécifiques dans notre groupe (à la fois pour les travailleuses et pour les militantes ou bénévoles)? Qu'est-ce que l'on demande comme « savoir-être »? Quelles sont nos attentes, dites ou non-dites?
- Comment cela se traduit concrètement?
- Est-ce que nos critères concernant le savoir-être sont biaisés par notre désir d'avoir des personnes qui nous ressemblent?
- Comment faire de la place au savoir-être lors de l'embauche des travailleuses ou du recrutement de militantes et de bénévoles?

Nous vous suggérons de terminer votre rencontre avec une courte « remue-ménages » sur des pistes de changements que vous pourrez apporter aux pratiques de votre groupe, suite aux échanges qui ont précédés (10 minutes).

Prévoir le suivi, s'il y a lieu.

OBJECTIF #3

- Examiner des outils utilisés par le groupe à la lumière des réflexions portées sur la relève

PROPOSITION DE DÉMARCHE #3

Organiser une session de travail (possiblement avec quelques membres de l'équipe et quelques membres du conseil d'administration). Choisir un ou des outils de sélection que vous avez utilisé par le passé (offre d'emploi, grilles d'entrevues, annonce de recrutement de bénévoles ou de militantes...) à étudier de près durant la démarche.

Placez vous dans la situation d'une femme de la relève. Si vous étiez une jeune femme, une femme de la diversité, une femme venant de l'extérieur du mouvement des femmes...

- Est-ce que vous comprendrez toutes les références ou termes utilisés?
- Est-ce qu'il y a des exigences auxquelles vous risquez de ne pas correspondre à cause de votre provenance, votre âge ou vos expériences?
- Concrètement, qu'est-ce que vous pourrez changer dans ces outils pour la prochaine fois? Comment les rendre plus attrayants aux femmes de la relève?

Examinez les lieux de diffusion habituels de ces outils et déterminer d'autres lieux de diffusion pour le futur.

Avez-vous d'autres idées de moyens pour rejoindre des femmes de la relève? De nouveaux outils à créer? De nouvelles démarches ou approches à faire?

Nous vous suggérons de terminer votre session de travail en déterminant un plan d'action ou des démarches à faire, en se fixant un échéancier et en nommant des responsables.

Si vous avez envie de continuer à approfondir vos réflexions et améliorer davantage vos pratiques d'accueil, d'intégration et de maintien de la « relève »... lisez la section qui suit **Pour aller encore plus loin...**

Pour aller encore plus loin...

Des références vers d'autres outils ou des formations/ accompagnements à vous offrir

Plusieurs outils ont été créés dans les dernières années pour traiter de la question de la relève dans le mouvement communautaire et celui des femmes. Nous vous en suggérons quelques-unes.

DES FORMATIONS-ACCOMPAGNEMENTS OFFERTES PAR RELAIS-FEMMES

Osons l'avenir avec la relève (Relais-femmes et le Centre St-Pierre)

Plusieurs éléments propres aux groupes de femmes et communautaires peuvent attirer la relève, telles les valeurs, la dimension collective du travail, les dimensions sociales, la cogestion, etc. Pourtant, certaines perceptions négatives ont la vie dure et peuvent faire fuir cette même relève : bas salaires, précarité d'emploi, surcharge de travail, manque de professionnalisme. Par ailleurs, les groupes ont aussi leurs propres réticences quand vient le temps de se tourner vers une relève qui risque de provoquer des bouleversements. Dans ce contexte, existe-t-il des conditions de réussite pour une intégration et un maintien à l'emploi respectueux tant du point de vue de ceux et celles qui accueillent que de ceux et celles qui arrivent? Autrement dit, comment oser l'avenir ensemble?

Relais-femmes et le Centre St-Pierre offrent une démarche de formation/ accompagnement sur le thème de la relève.

Les objectifs de la formation/ accompagnement

- Partager nos réflexions sur les pratiques organisationnelles qui favorisent l'intégration et la rétention des personnes de la relève dans les groupes de femmes et communautaires;
- Confronter les perceptions en regard de la relève ainsi que des changements tant de la part des individus que des organisations;
- Acquérir des habiletés, des aptitudes et des compétences en lien avec l'intégration et la rétention de la relève;
- Expérimenter la mise en place d'un plan de développement de la relève.

La démarche de formation/ accompagnement *Osons l'avenir avec la relève* est d'une durée de trois mois et se déroule en quatre étapes : préparation, journée de formation, travail dans les groupes et rétroaction. Un accompagnement de sept heures est offert à chaque organisme participant au cours des deux mois qui suivent cette démarche. Afin de faciliter la mobilisation et le transfert des connaissances acquises durant la formation/accompagnement, il est préférable que chaque organisme délègue au moins trois personnes, représentant idéalement l'équipe de travail, le conseil d'administration et la ou les responsables de la gestion de ressources humaines (gestionnaire).

Pour plus d'informations :

Anne St-Cerny, Relais-femmes, 514.878.1212 poste 1303

Embauche et maintien en emploi des personnes issues de la diversité culturelle, immigrantes ou racisées... dans les groupes de femmes et communautaires

(Relais-femmes et la Table des groupes de femmes de Montréal)

Cette formation/accompagnement permet d'identifier d'une part ce qui fait obstacle à l'embauche et au maintien en emploi des personnes issues de la diversité culturelle, immigrantes ou racisées et, d'autre part, de déterminer les moyens pour favoriser leur intégration dans les groupes de femmes et communautaires.

Plus spécifiquement, la formation-accompagnement vise à sensibiliser les groupes à leur rôle d'employeur et à les outiller afin qu'ils puissent implanter des pratiques gagnantes pour attirer, soutenir et maintenir en emploi des femmes et des hommes d'origines diverses au sein de leur équipe de travail.

Il s'agit d'une démarche de formation de deux jours et demi. La formation inclut également des périodes d'accompagnement pour appuyer le renouvellement des pratiques que l'organisme a entrepris.

Pour plus d'informations :

Nicole Caron, Relais-femmes, 514.878.1212 poste 1305

QUELQUES OUTILS DISPONIBLES GRATUITEMENT EN LIGNE

La boîte à outils sur la relève

Centre St-Pierre (2011)

Dans la Boîte à outils sur la relève des travailleurs et travailleuses et des bénévoles dans les organismes communautaires, on retrouve différents outils, pistes d'action et des pratiques inspirantes pour nourrir le dynamisme des organismes. Sous forme de CD-Rom (mais également disponible en ligne à http://www.centrestpierre.org/Documents/CSP_BAO_ReleveTravail.pdf), la boîte à outils comprend des : guides d'animation, exercices, documents de recherche, ouvrages, références, témoignages, documents audiovisuels, entrevues et documents PDF. La boîte à outils sur la relève se caractérise par l'originalité de son contenu fruit d'une expérimentation menée sur le terrain avec des organisations de tous horizons qui ont instauré des pratiques novatrices dans lesquelles réside leur pérennité. Elle a été conçue afin de favoriser la sensibilisation, la réflexion et l'analyse sur la question de la relève dans les organismes. La boîte à outils est née d'une préoccupation grandissante du milieu communautaire d'assurer sa relève dans un contexte de profonde modification du marché du travail et de la main-d'œuvre. Le Centre St-Pierre a amorcé ses travaux sur cette question par une recherche exploratoire, publiée en 2006, sur les enjeux et défis posés par la relève au sein des organismes communautaires. Deux pistes d'action ont notamment été dégagées : la sensibilisation des organismes communautaires à l'importance de la relève et la création d'une boîte à outils. Dans cette foulée, au printemps 2008, le CSP a réalisé une tournée de 15 régions du Québec à laquelle ont participé plus de 400 organismes et 535 personnes.

Pour aller plus loin concernant **LA RELÈVE BÉNÉVOLE**, la Fédération des centres d'action bénévole a produit les outils suivants :

Guide de réflexion et pistes d'action : Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain (Fédération des centres d'action bénévole, décembre 2010)

http://www.fcabq.org/admin/incoming/20110224141446_Prepareraujourd'huiABdemain-SiteInternet.pdf

L'objectif de ce guide est de permettre aux organisations bénévoles d'alimenter leurs réflexions sur leurs pratiques de gestion des bénévoles, tout en identifiant de nouvelles pistes de travail pour les renouveler. Ce guide présente notamment les enjeux et défis de la conjoncture actuelle concernant le bénévolat, des capsules d'information sur le bénévolat et douze fiches de réflexion autour des questions suivantes. *Devons-nous renouveler nos pratiques ? Sommes-nous disposés à renouveler nos pratiques ? Nos pratiques prennent-elles en compte les besoins des citoyennes et citoyens ? Notre mode de gouvernance permet-il aux bénévoles de participer aux décisions ? Notre gestion financière prend-elle en compte les dépenses de soutien des bénévoles ? Notre promotion parle-t-elle d'engagement citoyen ? Le rayonnement de notre organisme permet-il de collaborer avec la collectivité ? Nos pratiques encouragent-elles le lien d'appartenance des bénévoles et un milieu de vie stimulant ? Nos modes de communication sont-ils efficaces et adaptés aux différents types de bénévoles ? Nos pratiques de recrutement et d'intégration sont-elles adaptées aux réalités des bénévoles ? L'organisation du travail et des tâches stimule-t-elle la rétention de nos bénévoles ? Le soutien et les formations que nous offrons aux bénévoles répondent-ils à leurs besoins ?*

Rapport de la recherche-action sur les pratiques gagnantes en matière de gestion des bénévoles

(Fédération des centres d'action bénévole, janvier 2011)

http://www.fcabq.org/admin/incoming/20120626112914_PratiquesGagnantes-Rapport_complet-Janvier2011.pdf

Ce rapport de recherche-action de 96 pages vise l'identification de bonnes pratiques de gestion des personnes bénévoles aînées œuvrant dans les secteurs de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés, ceci dans trois sphères de l'action bénévole: recrutement, reconnaissance, rétention. On y présente entre autres les principaux résultats de la recherche dont le portrait général des nouveaux bénévoles, des caractéristiques d'une bonne pratique de gestion des bénévoles ainsi que des pôles d'action pour renouveler ses pratiques : la gouvernance, la promotion de l'action bénévole, la vie associative et l'organisation du travail.

La reconnaissance des bénévoles : Éléments d'un programme

(Fédération des centres d'action bénévole, avril 2011)

http://www.fcabq.org/admin/incoming/20110310115440_FCABQ_-_ReconnaissancedesBenevoles.pdf

Cette publication donne des idées de clefs de succès pour un programme où la reconnaissance et la valorisation des bénévoles font partie intégrante du processus de gestion des bénévoles. Ce guide démontre que, « s'il est bien géré, un programme de reconnaissance efficace et bien ciblé peut soutenir un organisme et motiver les bénévoles en comblant leurs besoins individuels, tout en appuyant les objectifs fixés par l'organisme. » (1)

(1) Fédération des centres d'action bénévole. <http://www.fcabq.org/fcabq-dossiers.php?id=11&dossier=5> Consulté le 14 décembre 2012.

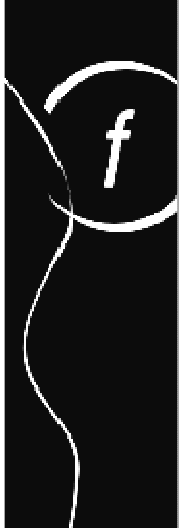
Bénévolat autrement, les bénévoles témoignent

(Fédération des centres d'action bénévole, avril 2011)

http://www.fcabq.org/admin/incoming/20111004142520_PratiquesGagnantes-RecueilTemoignages.pdf

Ce quatrième document de la série *Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain* est un recueil de témoignages de bénévoles. « Il s'agit d'une occasion de saisir ce qui motive ces femmes et ces hommes de génération et d'horizons différents, mais unis autour du même désir conscient de se dépasser, d'aller à la rencontre de l'autre, d'aider et ultimement, de compter parmi les solutions à l'injustice, à l'indifférence et au fatalisme. » (2)

(2) Fédération des centres d'action bénévole. Janvier 2011. http://www.fcabq.org/admin/incoming/20120626112914_PratiquesGagnantes-Rapport_complet-Janvier2011.pdf Consulté le 14 décembre 2012.



ANNEXES

Proposition d'ordre du jour

1. Présentation des participantes
2. Présentation de l'ordre du jour
3. Une place pour la relève dans les groupes de femmes?
4. Notre groupe et la relève

Pause

5. Les forces et les obstacles rencontrés
6. Évaluation de la rencontre et suites

Une place pour la relève dans les groupes de femmes?

Par Relais-femmes (rédaction Nancy Burrows, Danielle Fournier et Anne St-Cerny)

La relève est un sujet d'actualité pour les groupes de femmes qui ont souvent de la difficulté à trouver de nouvelles travailleuses pour combler les postes au sein de leur équipe de travail. En effet, on observe que certains groupes ont de la difficulté non seulement à attirer de nouvelles travailleuses, mais aussi à les maintenir en poste. De plus, plusieurs groupes ne réussissent pas à renouveler leur bassin de bénévoles ou de militantes. Nous traiterons donc de la relève de façon générale, sans nous limiter à l'embauche et au maintien en emploi de femmes de la relève. Il est certes important de se pencher sur cet aspect (recrutement, sélection, rétention, motivation, reconnaissance et soutien), mais nous voulons aussi réfléchir à la place des femmes de la relève (notamment les jeunes et les femmes de la diversité) au sein de nos organisations, donc aussi comme militantes, bénévoles, membres du CA, membres de comités, etc.

Se préparer pour la relève est une tâche qui devrait nous préoccuper de

façon continue, non seulement au moment de l'embauche ou de la recherche de bénévoles ou de militantes. Comme vous verrez dans ce texte, se préoccuper de la relève veut également dire s'ouvrir à la diversité et se soucier de créer un milieu dynamique qui incite les femmes à vouloir s'y engager.

Pourquoi se préoccuper de la relève?

Un des éléments de la conjoncture à considérer est une certaine pénurie de la main-d'œuvre dans les groupes de femmes et communautaires. La situation risque de continuer de s'aggraver avec l'augmentation du départ à la retraite des « baby-boomers » au sein du mouvement des femmes tout comme dans le réseau de la santé et des services sociaux, prévue dans les années à venir¹. Pour certaines personnes, le milieu communautaire est devenu un lieu d'emploi transitoire (d'une courte période de 2 à 3 ans) qui sert de tremplin pour intégrer le réseau de la santé et des services sociaux qui offre

(1) Les derniers chiffres d'Emploi-Québec révèlent que près de 500 000 postes seront à pourvoir au Québec entre 2010 et 2013 en raison de départs à la retraite.

de meilleures conditions de travail. Par ailleurs, on constate actuellement une diminution du nombre de finissantes en travail social qui postulent dans le milieu communautaire, même pour une période de transition, à cause de l'augmentation de la disponibilité de postes dans le réseau. La conjoncture a donc changé dans les dernières années et il importe que les groupes s'ajustent en conséquence.

Autant les travailleuses que les militantes ne s'impliquent pas dans les groupes aussi longtemps qu'auparavant. Comme nous l'avons mentionné précédemment, une des explications possibles est la diversité des possibilités d'emploi, mais à cela peut également s'ajouter l'apparition de nouvelles formes d'implication militante qui s'adressent aux mêmes femmes qui sont susceptibles de s'impliquer dans nos organisations.

Il y a eu une transformation dans la nature même du militantisme. Militer sans faire partie d'un groupe est désormais facile grâce à des nouvelles technologies et à l'émergence de mobilisations spontanées annoncées sur des réseaux sociaux. Il est intéressant de noter que ce nouveau courant de militantisme, qui valorise le « ici et maintenant » plutôt que l'engagement envers une cause ou un groupe en particulier, ne concerne pas que les jeunes, mais est un

phénomène intergénérationnel.

Pour plusieurs groupes de femmes, mis sur pied dans les années 80 et 90, les pionnières et membres fondatrices, issues elles aussi de la génération des « baby-boomers », se préparent à prendre leur retraite. Poser des questions sur la relève devient donc d'autant plus impératif et bien se préparer pour accueillir la relève ne semble plus être facultatif.

Qu'est-ce qu'on veut dire par la « relève »?

Souvent lorsqu'on entend le mot « relève », on pense aux jeunes qui viennent remplacer la génération précédente. Selon le *Petit Robert*, la relève est le « remplacement d'une personne, d'une équipe par une autre dans un travail continu ». On n'y spécifie donc pas de relation générationnelle. Dans le cadre de la présente réflexion, nous parlons d'une relève plurielle et diversifiée, une relève qui n'est pas composée uniquement de jeunes femmes, mais aussi de femmes de diverses cultures, encore sous-représentées dans le mouvement des femmes, ou de femmes qui proviennent d'autres milieux ou d'autres groupes communautaires.

Si on s'y réfère de nouveau à la définition tirée du *Petit Robert*

citée précédemment, la notion de continuité est importante. Se pencher sur la relève veut donc dire se questionner sur des façons d'assurer une continuité dans le travail, malgré le changement des composantes d'une équipe de travailleuses, de bénévoles ou de militantes. Toutefois, assurer une continuité ne signifie pas de reproduire le même modèle à l'identique. Sommes-nous prêtes à nous laisser interpeller par cette relève, par des femmes qui arrivent avec un regard différent, qui, tout en respectant la mission, amènent de nouvelles idées ou de nouvelles façons de faire à l'organisme?

Le mouvement des femmes, un milieu avec des défis particuliers

Les groupes de femmes présentent des particularités qui les distinguent d'autres groupes communautaires. S'impliquer dans un groupe de femmes veut nécessairement dire surmonter la « mauvaise presse » du féminisme et faire face à l'antiféminisme ambiant. En effet, on ne doit pas sous-estimer l'impact de plusieurs années d'antiféminisme acharné et du discours qui martèle que l'égalité est déjà atteinte, et cela, tant sur les groupes que sur les femmes qui y travaillent. Ce discours a

des conséquences particulièrement sur les jeunes femmes, car les militantes ou travailleuses plus âgées semblent avoir acquis de l'assurance avec les années. En effet, plusieurs jeunes femmes dans les groupes de femmes mentionnent des difficultés à assumer leur féminisme dans leur vie quotidienne. « D'un côté elles vivent les pressions inhérentes au fait d'être femme, de l'autre, elles subissent le poids des préjugés relatifs au fait d'être féministe »². Chez les jeunes féministes de diverses communautés culturelles, un autre niveau de complexité s'ajoute à ce qui précède. « Puisqu'elles n'adhèrent pas aux rôles féminins traditionnels, elles souffrent d'une part des préjugés de leur propre communauté et, d'autre part, elles subissent les préjugés de leurs collègues féministes à l'endroit de cette communauté »³.

De plus, l'intervention féministe pose des défis particuliers, car on y vise des rapports égalitaires entre les intervenantes et les participantes des groupes. La majorité des femmes ne sont pas préparées ou formées (ni à l'école ni par la société) pour bâtir ce type de rapports. Cela est même en contradiction avec le discours dominant sur le professionnalisme et

(2) Gervais, Lise, *Cerner les défis que pose la relève dans les maisons d'hébergement...*, communication au colloque de la Fédération des ressources d'hébergement pour femmes violentées et en difficulté du Québec, le 26 avril 2008.

(3) *Ibid.*

l'importance de garder une distance « objective » avec les gens auprès de qui on intervient. Voilà un défi de plus à surmonter pour les nouvelles travailleuses qui arrivent dans les groupes de femmes, peu importe leur origine ou leur provenance.

Relais-femmes a fait un travail important concernant la relève dans les groupes de femmes, en particulier lors d'une recherche exploratoire et coopérative *Pour assurer la relève dans les groupes de femmes : mieux comprendre les attentes et perspectives des jeunes féministes*. Neuf jeunes travailleuses âgées entre 20 et 35 ans ont collaboré à la recherche à titre de co-chercheuses. Voici quelques constats et paradoxes qu'elles ont soulevés :

- « Les groupes de femmes offrent-ils une **marge d'autonomie, de créativité et de souplesse** aux jeunes féministes? Oui, mais les conditions salariales laissent à désirer. Plusieurs jeunes travailleuses ont contracté d'importantes dettes d'études, ce qui oblige certaines à cumuler deux emplois pour demeurer au sein des groupes de femmes.
- Est-ce que l'on prévoit des **congés de maternité**? Oui, mais l'organisation des congés cause fréquemment des tensions, les plus anciennes se préoccupant

peu de cette question.

- Est-ce un lieu pour **accroître son potentiel**? Oui, mais l'essoufflement, la surcharge, le plafonnement caractérisent aussi le lieu.
- Leur confie-t-on beaucoup de **responsabilités**? Oui, mais les tâches déléguées ont souvent peu d'impact dans l'organisation.
- Ont-elles un espace suffisant pour **expérimenter et se développer**? Oui, mais le peu de reconnaissance et de rétroaction entrave leur développement personnel.
- Bénéficient-elles d'un espace pour **dire et nommer les choses**? Oui, mais elles ne se sentent pas écoutées ou ressentent une infantilisation lorsqu'on utilise les sobriquets comme « ma belle » ou « ma cocotte ».
- Trouvent-elles qu'elles **adhèrent à la cause**? Oui, mais elles rapportent un manque de reconnaissance de l'apport individuel alors qu'une rétroaction pourrait faire la différence.
- Ont-elles des **rappports de mentorat** avec leurs collègues? Oui, mais ce type de rapport hiérarchique rend difficile l'établissement d'une relation égalitaire.
- Développent-elles un **intérêt**

pour la gestion collective? Oui, mais elles déplorent souvent l'inefficacité de la méthode de gestion en place.

- Vivent-elles des **relations interpersonnelles de qualité** avec leurs collègues? Oui, mais les anciennes forment la plupart du temps un cercle fermé où s'échangent plusieurs non-dits. »⁴

D'autres paradoxes concernant les relations intergénérationnelles dans les groupes de femmes, et qui ressortent de la recherche exploratoire de Relais-femmes, sont décrites dans le texte *Mieux comprendre les attentes et perspectives des jeunes travailleuses pour assurer la relève dans les groupes de femmes*⁵. Les auteures apportent une précision importante : selon elles, dans leurs commentaires, les jeunes ne parlent pas uniquement de relations dyadiques avec les femmes plus âgées de leur groupe, mais également de leurs relations avec le « mouvement des femmes » en général.

Un des enjeux soulevés par certaines jeunes est l'impression que le

mouvement des femmes est devenu une forme de « cloître moderne » avec des « normes implicites rigides, son langage spécialisé, ses mères supérieures qui l'ont créé et en ont édicté les règles... [1] y a des thèmes qu'il ne faut pas aborder – par exemple, la mixité et tout ce qui affecte les relations interpersonnelles... Cet enfermement au sein du cloître a des impacts sur la capacité du mouvement des femmes à se renouveler et à maintenir sa pertinence. Elles [les jeunes femmes] soulignent le danger d'une plus forte institutionnalisation et perçoivent une forme de repli sur soi qui menace le mouvement de sclérose et d'autosuffisance ».⁶

En effet, on note un certain degré de non-ouverture au sein de plusieurs groupes de femmes face à la diversité d'expression du féminisme. Pendant assez longtemps il y avait un niveau élevé d'homogénéité dans le mouvement des femmes au Québec, en termes de générations, de cultures d'origine et aussi du discours dominant. Cette homogénéité du discours féministe peut s'expliquer entre autres par la recherche d'une forte cohésion idéologique au sein des

(4) *Ibid.*

(5) Saint-Charles, Johanne, Marie-Ève Rioux-Pelletier, Danielle Fournier et Lise Gervais. 2009. « Mieux comprendre les attentes et perspectives des jeunes travailleuses pour assurer la relève dans les groupes de femmes », dans *L'intergénérationnel : Regards pluridisciplinaires*, sous la direction de Anne Quéniart et Roch Hurtubise, Presses de l'EHESP, 2009.

(6) *Ibid.*

groupes, voire même d'un consensus à tout prix. Mais intégrer les femmes de la relève présuppose une certaine ouverture d'esprit si l'on souhaite aller au-delà de l'intégration de ces femmes à des façons de faire ou de penser qui sont figées, si l'on veut permettre des échanges dans les deux directions et profiter de ce que cette relève a à apporter.

Un autre paradoxe soulevé par Saint-Charles et *al* est en lien avec la gestion participative et les rapports de pouvoir. « Cette égalité prônée entre les travailleuses d'un même groupe s'accompagne souvent d'un tabou posé sur la discussion au sujet des rapports de pouvoir ou de l'existence même du pouvoir entre les femmes... [les jeunes] ne sont pas toujours traitées comme égales et [ne sont] pas toujours écoutées... Pour ces raisons, mais aussi parce qu'elles aimeraient que soient reconnues leurs années d'expérience et leur formation universitaire... [elles] souhaitent que la question de la gestion participative et des rapports de pouvoir soit remise sur la table. »⁷

Démasquons le discours de conflits de générations

On pourrait conclure de ce qui est exposé ci-dessus qu'il y a un conflit de générations important. Afin de continuer à élargir nos analyses, il importe donc de démasquer le discours d'un fossé certain entre les générations...

Sans vouloir négliger certaines différences pouvant exister entre les personnes issues de différentes générations (les *vétérans* : nées avant 1946, les *baby-boomers*, nées entre 1946 et 1966, les *générations X*, nées entre 1965 et 1980 ou les *générations Y*, nées à partir des années 1980)⁸, il semble que les « conflits de générations » aient souvent le dos large. Les études brossent le portrait suivant concernant les attentes et les besoins des personnes des différentes générations face au travail :

- **L'équilibre travail- famille** : les jeunes ont des attentes plus élevées;
- **Le développement de l'employabilité** : les attentes sont élevées chez les jeunes et les 31-44 ans;

(7) *Ibid.*

(8) Par exemple, l'idéal pour les personnes *vétérans* était de ne pas changer d'emploi au cours de leur vie, les *baby-boomers* ont eu à vivre parfois un changement professionnel, les *générations X* n'ont aucune attente de garder le même emploi à vie et les *générations Y* feront face à entre 4 et 8 réorientations professionnelles durant leur vie.

- **L'avancement de carrière** : les jeunes ont des attentes plus élevées et les cadres de 31-44 ans manifestent plus d'insatisfaction à l'égard des occasions d'avancement;
- **L'autonomie au travail** : il n'y a aucune différence marquée entre les générations;
- **La reconnaissance** : les attentes sont aussi élevées dans l'ensemble des générations;
- **La stabilité d'emploi** : les attentes sont équivalentes pour les différentes générations;
- **Le climat de travail sain** : aucune différence n'est notée;
- **La loyauté au travail** : aucune différence n'est notée concernant la loyauté envers l'organisation. La loyauté de tous les employés est acquise lorsque l'employeur offre la possibilité de participer à la prise de décision et que le traitement des employés est perçu comme équitable. Les jeunes sont plus sensibles à l'équité dans les procédures et dans les traitements.⁹

Pour résumer « [i]l est vrai que les attentes des plus jeunes, notamment en ce qui concerne l'avancement de

carrière, l'employabilité et l'équilibre travail-famille, peuvent être plus grandes que celles des catégories d'âge plus élevées. Il est cependant important de constater que les attentes au sujet de la stabilité d'emploi, de l'autonomie et de la reconnaissance sont équivalentes. Tenir pour acquis que des employés exprimeront certaines attentes seulement parce qu'ils appartiennent à une catégorie d'âge semble donc recevoir peu d'appui dans les études et manquer quelque peu de fondements... »¹⁰

La relève n'est pas qu'une question de jeunes

On peut facilement faire des liens entre les enjeux et paradoxes concernant les jeunes et ceux concernant d'autres femmes de la relève. Par exemple, la reconnaissance de la formation et des expériences acquises ailleurs que dans le mouvement des femmes ne représente pas un défi seulement pour les femmes immigrantes, les jeunes ou les femmes issues d'autres groupes ou d'autres mouvements doivent aussi y faire face.

Bien sûr, s'il existe dans les groupes une réticence à parler de relations de

(9) Ce tableau est tiré de : Relais-femmes, *Osons la relève : Cahier des personnes participantes*, 2012, et basé sur le texte de Tania Saba cité en note 10.

(10) Saba, Tania, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », dans *Gestion*, Vol. 34, No. 3, Automne 2009, page 35.

pouvoir entre les femmes, la réticence à parler d'un pouvoir inégalitaire entre les Québécoises « de souche » et celles issues de la diversité culturelle ou vivant avec un handicap, est encore plus grande. Certaines femmes immigrantes et racisées reconnaissent qu'on veut bien « intervenir » auprès des femmes de la diversité dans les groupes, mais déplorent qu'on hésite à les intégrer au sein des équipes de travail. Aurait-on de la difficulté à les voir ou à les accepter réellement comme des collègues? Elles disent aussi se sentir « suivies de très près » et que « ça prend beaucoup de temps avant qu'on ne leur fasse confiance. »¹¹ Leurs propos ressemblent à ceux des jeunes qui parlent des effets potentiellement néfastes des pratiques de « mentorat » ou d'intégration. « [I] est souvent difficile pour elles de se sortir d'une relation de subordination qui perdure au-delà de leur besoin d'intégration et de formation. Elles ressentent une certaine résistance de la part de leurs aînées à les considérer comme des collègues à part entière. »¹² En effet, on peut demeurer « la nouvelle » très longtemps, avec un marrainage ou mentorat qui se poursuit quelquefois jusqu'à l'arrivée de la prochaine nouvelle...

Sur la piste de solutions

Accepter et bien accueillir la relève suppose de l'ouverture et une capacité de se remettre en question. Jusqu'à quel point sommes-nous concrètement ouvertes à de nouvelles façons de faire? À accueillir toutes les femmes comme militantes ou travailleuses? Aux réflexions qu'elles peuvent nous apporter?

On parle souvent de trois types de savoirs, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Dans les groupes de femmes, il existe une tendance à chercher de nouvelles travailleuses sur la base de leurs savoirs ou de leur savoir-faire. Or, le plus souvent c'est sur le plan du savoir-être que des problèmes surviennent. Les attentes sont clairement définies quant au savoir et au savoir-faire, mais trop souvent, le savoir-être n'est considéré qu'au moment de tensions, de conflits ou de crises. Comment faire de la place au savoir-être lors de l'embauche des travailleuses ou du recrutement de militantes et de bénévoles? Quelle est la place du savoir-être dans l'organisation? À quoi s'attend-on? Le choix des critères concernant le savoir-être est-il biaisé par le désir d'homogénéité?

⁽¹¹⁾ Tiré de la réflexion des membres du comité aviseur mis sur pied dans le cadre de la formation élaborée par Relais femmes et la Table des groupes de femmes de Montréal sur *L'embauche et le maintien en emploi des femmes issues de la diversité culturelle dans les groupes de femmes de Montréal*.

⁽¹²⁾ Saint-Charles et al.

Une recherche, actuellement en cours et portant sur la relève, est menée par l'équipe de recherche Coll-âges¹³ qui se penche notamment sur le transfert des connaissances. Les chercheuses y soulignent que différents types de savoirs peuvent être en tension dans les groupes où l'on priorise parfois les savoirs expérientiels au détriment des savoirs académiques. Parfois l'inverse est aussi vrai. Or, il semble que le savoir-être devrait être un critère essentiel lors de l'embauche, cet aspect d'une personne adulte étant plus difficile et plus lent à changer, alors qu'au contraire il semble plus facile d'acquérir de nouvelles façons de faire une fois que l'on est au sein d'un groupe.

Plus spécifiquement, concernant l'embauche et la sélection des femmes de la relève (autant des jeunes que celles de la diversité culturelle ou en provenance d'autres milieux) dans les groupes de femmes, il faut surmonter des obstacles importants. Par exemple, les groupes de femmes ont généralement tendance à vouloir embaucher des femmes déjà formées, capables dès le lendemain d'effectuer le travail aussi bien, sinon mieux, que les travailleuses déjà à leur emploi. Avec de telles exigences, il n'est pas surprenant que l'on continue à

embaucher des gens qui « nous ressemblent ».

Un certain questionnement des pratiques de sélection est donc de mise : l'offre d'emploi et les critères de sélection favorisent-ils les candidatures provenant de la relève? Une exigence de cinq ans d'expérience dans un travail similaire permet-il de joindre la relève? Le vocabulaire utilisé est-il compréhensible pour des personnes d'autres milieux ou est-ce le jargon du groupe? Doit-on utiliser le terme « féminisme » ou plutôt expliquer l'orientation féministe du groupe et sa mission? Les lieux d'affichage sont-ils connus des seules féministes du milieu? Doit-on plutôt afficher l'offre d'emploi là où on peut joindre des jeunes ou des femmes de diverses origines?

Le groupe a-t-il des mécanismes d'accueil et d'intégration favorisant le maintien en emploi des femmes de la relève? Un plan de formation et un accompagnement adéquat sont-ils prévus? Pendant combien de temps? Quelle place est faite aux nouvelles arrivantes dans l'équipe et aux nouvelles idées qu'elles peuvent apporter? Des espaces de débat permettant de s'interroger sont-ils créés? La cogestion peut-elle être démystifiée en y réfléchissant avec les

⁽¹³⁾ L'équipe de recherche Coll-âges est composée de Chantal Aurousseau, Céline Chatigny, Karen Messing et Johanne Saint-Charles, de Cinbiose, ainsi que de Danielle Fournier de Relais-femmes.

administratrices? Un débat sur les différentes façons d'être féministe peut-il avoir lieu? Un regard externe sur la dynamique de notre équipe peut-il être apporté? Sommes-nous prêtes à nommer les paradoxes et les tabous et à en discuter?¹⁴

Bien que nous n'ayons pas traité spécifiquement des moyens pour attirer et garder des militantes et bénévoles issues d'une relève plurielle et diversifiée, plusieurs pistes mentionnées précédemment peuvent servir à créer un milieu invitant, stimulant et ouvert et pourraient aussi avoir un impact sur l'implication non rémunérée de femmes au sein des groupes. D'autres pistes spécifiques aux bénévoles, telle, l'instauration de programmes de reconnaissance des bénévoles (à la fois dans le quotidien et par le biais d'activités de reconnaissance), pourraient également être utilisées.

Se poser des questions sur la relève nous permet d'adresser la question plus générale de comment composer avec la diversité au sein de nos équipes de travail et de nos organisations de façon plus générale. Il n'y a pas de livres de recettes ni de

baguette magique, c'est en discutant ensemble que l'on peut trouver des pistes pour devenir un milieu davantage invitant pour la relève et améliorer les pratiques dans le groupe!

© Relais-femmes, 2012

(14) Inspiré de Gervais, Lise, *Cerner les défis que pose la relève dans les maisons d'hébergement...*, communication au colloque de la Fédération des ressources d'hébergement pour femmes violentées et en difficulté du Québec, le 26 avril 2008.

La relève dans les groupes de femmes: atouts et lacunes

A) Atouts des personnes de la relève	B) Lacunes des personnes de la relève
C) Atouts des groupes de femmes pour la relève	D) Lacunes des groupes de femmes pour la relève

Bibliographie suggérée

Relais-femmes. 2008. *Pour assurer la relève dans les groupes de femmes : mieux comprendre les attentes et perspectives des jeunes féministes*, rapport de recherche.

Saba, Tania. « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses ». *Gestion*, Vol. 34, No. 3, Automne 2009.

Saint-Charles, Johanne, Marie-Ève Rioux-Pelletier, Danielle Fournier et Lise Gervais. 2009. « Mieux comprendre les attentes et perspectives des jeunes travailleuses pour assurer la relève dans les groupes de femmes », dans *L'intergénérationnel : Regards pluridisciplinaires*, Lien social et politiques, sous la direction de Anne Quéniart et Roch Hurtubise, Presses de l'EHESP.