

# **CAHIERS DU CRISES**

*Collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale»*

**No ES9911**

Les entreprises de l'économie sociale  
et la question des rapports de travail

par

Renaud Paquet et Jacques Boucher

Copublication du CRISES et de la CRDC-UQAH

avril 1999

**Note sur les auteurs** : Jacques Boucher est professeur au département de Travail social. Renaud Paquet est professeur au département de Relations industrielles. Tous deux enseignent à l'Université du Québec à Hull. Ils sont également membres de l'équipe de chercheurs de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC-UQAH) et du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES).

## PRESENTATION DE LA COLLECTION

La collection des "entreprises d'économie sociale" présente des études réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des chantiers de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES<sup>1</sup>.

Dans cette collection, on retrouvera donc quatre séries d'études. Une première sera constituée de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire qui ont été réalisées pour la plupart dans le cadre du projet CRISES/PRO-FONDS. Une deuxième série porte sur les entreprises associatives qui ont des objectifs d'insertion sociale et professionnelle. Une troisième est constituée d'études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui exercent des fonctions de gouvernance locale et qui soutiennent des initiatives relevant de l'économie sociale. Enfin, on retrouvera également des études de coopératives de services, de coopératives de travail et de coopératives de travailleurs-actionnaires qui répondent à leur façon aux défis de la crise de l'emploi et de l'État-providence .

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon une grille méthodologique qui cherche à mettre en lumière entre autres 1 ) les conditions d'émergence de ces entreprises et organisations, 2) les formes organisationnelles (organisation du travail et mode de gestion), 3) les formes institutionnelles (rapport à l'État, statuts juridiques, répartition du pouvoir entre les divers acteurs), et 4) les impacts sociaux et le rapport au milieu. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, ces études sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chacune des organisations fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'étude d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et de démocratisation des rapports sociaux, et de régulation sociale de l'économie. Ces études qui seront reprises dans le cadre d'analyses comparatives, présentent dès maintenant un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent approfondir la théorie et les pratiques liées à l'économie sociale, notion qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

Benoît Lévesque, coordonnateur

Lucie Mager, professionnelle

---

<sup>1</sup> L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Lavai, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no 9504 et 9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier du CRISES no 9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q , mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no 9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996. Enfin, on trouvera aussi des informations utiles sur l'économie sociale sur le site web du CRISES, à l'adresse <<http://www.unites.uqam.ca/crises>>.

*Depuis le début des années 1980, les entreprises du secteur de l'économie sociale se multiplient, que ce soit du côté des coopératives de travail, des entreprises d'employabilité, des entreprises d'insertion ou des entreprises de défense des droits. On peut d'ailleurs constater au Québec comme dans d'autres pays occidentaux (Laville, 1994) un mouvement en faveur de nouvelles formes d'organisation sociale pour produire et distribuer les biens et services. Les entreprises d'économie sociale sont des entreprises à vocation sociale et au fonctionnement démocratique, orientées vers une finalité de service aux membres ou à la clientèle qu'elles desservent. Ses fins distinguent nettement l'entreprise de l'économie sociale de l'entreprise privée ou publique. Mais qu'en est-il de ses rapports avec ses employés salariés? Ces différences marquées au niveau des finalités contribuent-elles à créer de nouveaux rapports de travail? Qu'en est-il des tensions découlant de la relation d'emploi: existent-elles à un moindre degré, portent-elles sur les mêmes enjeux? Cet article vise à apporter des éléments de réponse à ces questions. Après avoir précisé les concepts sur lesquels portent la recherche et situé leur cadre d'analyse ainsi que les hypothèses qui en découlent, nous présentons les résultats d'une étude de terrain portant sur six entreprises de l'économie sociale et comprenant des données recueillies auprès de gestionnaires et de salariés de ces entreprises. Quoiqu'elle doit être considérée comme exploratoire, notre étude de terrain fait ressortir chez les six entreprises des rapports de travail relativement démocratique et un degré assez élevé de satisfaction des salariés à l'égard de leur emploi. En dernière partie, comme éléments de discussion, nous posons certaines questions soulevées par cette recherche.*

## **1. L'économie sociale**

Avant d'en examiner les rapports de travail, il est important de délimiter les frontières de l'économie sociale. À cet égard, nous nous en remettons aux travaux du chantier de l'Économie et de l'emploi mis sur pied par le gouvernement du Québec en 1996. La définition fournie par le groupe de travail qui s'est alors intéressé à ce secteur de la production de biens et de services semble être celle qui fait le plus consensus, du moins si nous nous en jugeons par la fréquence de son utilisation dans les publications récentes. En visant une délimitation des ses activités et une opérationnalisation du concept, le Chantier de l'économie sociale propose la définition suivante de l'économie sociale:

"L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des entreprises ou des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants: finalité de services aux membres ou à la collectivité, plutôt que de profit; autonomie de gestion; processus de décision démocratique; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus; prise en charge et responsabilités individuelles et collectives" (Chantier de l'économie sociale 1996).

À partir de cette définition, tel que le propose le Groupe de travail, on regroupera sous le vocable "économie sociale" deux types juridiques d'entreprises: les coopératives et les organismes sans buts lucratifs (OSBL). Quoique ces deux types délimitent les frontières externes de l'économie sociale, la nature économique de l'organisme, c'est-à-dire sa production concrète de biens ou de services contribuant à l'augmentation nette de la richesse collective, doit y être ajouté pour qu'elle soit retenue comme faisant partie de l'économie sociale (Chantier de l'économie sociale 1996). Ainsi, à titre d'exemple, seront retenues comme faisant partie de ce secteur de l'économie, les entreprises d'insertion sociale et d'employabilité ou les Caisses populaires et les coopératives mais seront exclues les associations de loisirs ou de bienfaisance n'ayant aucune activité économique.

Afin de mieux illustrer en quoi consiste l'économie sociale, D'Amours (1996) propose un regroupement de ses entreprises sous trois grandes catégories soit, le mouvement coopératif, le mouvement communautaire ou associatif et les structures de soutien à l'économie sociale. Le premier groupe se divise à son tour entre les coopératives financières et les coopératives non-financières. Les Caisses populaires sont la composante la plus importante de ce sous-secteur. Le Mouvement Desjardins est le premier employeur privé au Québec comptant, en 1995, 46 677 employés répartis dans 1318 Caisses populaires et autres entités du mouvement (Mouvement des Caisses Desjardins, 1996). Ce premier sous-secteur compte aussi les mutuelles d'assurances qui détiennent 25% du marché de l'assurance-vie et 15% du marché de l'assurance générale au Québec (D'Amours 1996).

Quant à elles, les entreprises coopératives non-financières comprennent les coopératives agricoles (11 072 emplois), les coopératives d'habitation (117 emplois), les coopératives d'alimentation (2 010

emplois), les coopératives forestières (5 252 emplois), les coopératives de travail autre que forestières (3 620 emplois), les coopératives funéraires (128 emplois) et les coopératives scolaires (583 emplois)<sup>1</sup>.

Le mouvement communautaire ou associatif constitue le deuxième regroupement d'entreprises de l'économie sociale. Quoique nous n'ayons pas en main les données nationales de l'emploi dans ce regroupement, une simple extrapolation des données compilées dans l'Outaouais québécois nous laisse croire qu'il y aurait approximativement 60 000 emplois rémunérés dans le mouvement communautaire et associatif<sup>2</sup>. Ce dernier regroupe des entreprises ou organismes impliqués dans la défense des droits sociaux et l'éducation populaire, la santé et les services sociaux, les services de garde, le logement et les loisirs (D'Amours, 1996). Alors que les entreprises coopératives de la première catégorie visent surtout la production et la mise en marché de biens, les activités économiques de cette deuxième catégorie ont trait à la production de services.

La troisième catégorie d'entreprises proposée par D'Amours (1996) comprend les organismes ayant comme fonction d'agir comme structure de soutien à l'économie sociale. On y retrouve les Corporations de développement économique communautaire, les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Corporations de développement communautaire, les Coopératives de développement communautaire et les Coopératives de développement régional. Selon D'Amours (1996), ces entreprises de soutien compteraient environ 300 employés à travers le Québec.

Le contexte économique actuel, le "virage ambulatoire" des services de santé et des services sociaux, la crise des finances publiques et les récentes initiatives de concertation sociale du gouvernement du Québec sont autant d'occasions pour souligner la place de l'économie sociale dans le marché de

---

<sup>1</sup> Les données statistiques relatives aux emplois sont tirées d'une publication du Ministère de l'industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST, 1996).

<sup>2</sup> Les données compilées par le Comité régional de Péconomie sociale en Outaouais nous révèlent que le secteur communautaire et associatif emploie 1 206 personnes dans l'Outaouais (BLUM, 1996). L'extrapolation mathématique est basée sur le fait que l'Outaouais québécois compte environ 5% de la population du Québec ce qui nous amène à avancer le chiffre approximatif de 60 000 emplois pour l'ensemble du Québec.

l'emploi et l'économie en général. Ce qui est nouveau, ce n'est pas l'économie sociale mais plutôt l'importance stratégique que lui accorde les décideurs publics (Sommet sur l'économie et l'emploi 1996). En effet, les premières coopératives de production de biens et de services datent de la fin du siècle dernier. Quant à lui, le Mouvement Desjardins, figure la mieux connue du secteur coopératif québécois, fait partie de notre paysage économique depuis près d'un siècle. Pour sa part, le secteur communautaire a cru de la foulée des changements sociaux des années 1960 et 1970. La première génération de ces organismes était composée de regroupement de citoyens ayant comme objet la revendication de services et d'équipements communautaires auprès du gouvernement (Favreau 1996). Viendront plus tard une seconde génération axée sur l'offre de services alternatifs et une troisième visant l'insertion sociale et économique, le développement local ainsi que le développement économique communautaire (Favreau 1996).

## **2. La question des rapports de travail**

Si on s'en remet à la littérature scientifique, les rapports de travail dans les entreprises de l'économie sociale ont été l'objet de peu de recherches. Nous avons pu répertorier deux articles dont les problématiques de recherche s'approchent de celle qui est au coeur de notre recherche (Laville 1990; Comeau 1993). Alors que dans la première de ces deux recherches, l'auteur propose une grille d'analyse sur les pratiques sociales innovatrices dans les PME et les coopératives, la deuxième recherche traite des éléments de satisfaction et d'insatisfaction des salariés dans les coopératives de travail. Les deux recherches ne répondent pas aux questions que nous nous posons même si dans un cas l'auteur dénote chez les salariés des entreprises étudiées un degré relativement élevé de satisfaction à l'égard des modes de gestion dans les coopératives de travail (Comeau 1993). Dans cette section, nous présentons les trois axes d'analyse qui nous ont servi pour qualifier les rapports de travail dans les entreprises de l'économie sociale. Ces trois axes ont trait aux droits de gérance, à l'organisation du travail et à la nature du conflit direction-salariés.

Selon la théorie des droits résiduels, le droit de gérer une entreprise appartient au départ à sa direction (Hébert 1992) peu importe si l'entreprise est publique, privée ou sociale. Ces droits sont balisés par les seules limites que voudront s'imposer les parties à la relation d'emploi et celles édictées par l'Etat ou la charte de l'entreprise. C'est ainsi qu'en milieu syndiqué la convention collective est souvent considérée comme une limite aux droits de gérance (Hill et Sinicropi 1989; Boivin, 1996).

Dans la plupart des entreprises de l'économie sociale, les droits de gérance appartiennent au Conseil d'administration et à la personne qu'il désigne pour exercer son autorité au quotidien. La question qui nous intéresse ici est de savoir comment ces droits sont partagés avec les salariés.

Les droits de gérance comprennent trois dimensions relativement distinctes (Hébert 1992). La première a trait à la direction des affaires, c'est-à-dire aux décisions stratégiques de l'entreprise. Elle vise le choix des produits ou services à offrir, les modes de financement et toutes les décisions relatives au marché. La seconde dimension se situe au niveau de l'organisation de la production. La direction de l'entreprise décide alors des équipements à utiliser, de la technologie privilégiée, des modes d'organisation de la production et de tout produire à l'interne ou de confier une partie de ses activités à l'externe. Enfin, la troisième dimension a trait à la direction du travail. Il s'agit ici de ce qui concerne la main-d'oeuvre, sa gestion et les relations individuelles et collectives de travail. Elle comprend les activités relatives au nombre d'employés, à la sélection, à l'embauche et aux promotions, aux tâches, à la supervision, aux contrôles et à la discipline.

En milieu syndiqué comme en milieu non-syndiqué, de façon générale, la direction de l'entreprise ne partage pas ses pouvoirs de direction des affaires. Également, elle partage très peu ses droits à l'égard de l'organisation de la production si ce n'est quelques percées en milieu syndiqué visant à limiter l'utilisation de la sous-traitance et les effets négatifs sur la main-d'oeuvre des changements technologiques. Par contre, en présence d'un syndicat, elle se doit de partager une bonne partie de ses droits à l'égard des relations individuelles et collectives de travail. C'est ainsi qu'il y aura détermination conjointe d'une bonne partie des règles de travail (Hébert 1992). De façon générale, cela n'est pas le cas en milieu non-syndiqué, l'entreprise déterminant seule les règles de travail. Les pratiques de gestion de ressources humaines et le contenu des conventions collectives des secteurs public et privé appuient abondamment la notion de partage des droits de gérance entre la direction et l'entreprise. Il sera intéressant de voir comment ce partage se fait à l'intérieur des entreprises de l'économie sociale.

Le deuxième axe d'analyse que nous proposons vise l'organisation du travail. Sur une base opérationnelle, l'organisation du travail fait référence à la façon dont les tâches sont conçues et structurées, dont les décisions visant le travail sont prises et les contrôles exercés (Lapointe 1993). Dans le modèle dominant d'organisation du travail, les tâches sont conçues et structurées par la direction. Elles sont définies de façon détaillée afin de prévoir les différentes étapes du travail. Un tel mode d'organisation du travail laisse peu de place à l'autonomie du salarié et à l'expression de sa créativité. L'organisation du travail a aussi trait à la prise de décision et au degré de démocratisation du milieu de travail (Lapointe 1993). Le plus souvent, même si des changements à cet égard se sont produits aux cours de la dernière décennie à ce chapitre dans plusieurs entreprises (Lapointe 1995), la gestion prend seule les décisions affectant les salariés. Les communications sont de type descendant et elles visent avant tout à transmettre des informations ou directives à l'égard du respect des procédures. L'implication des salariés dans les processus décisionnels est minimale. Pour assurer la coopération des salariés ainsi que leur adhésion aux règles et procédures établies par la direction, entre en jeu les contrôles (Rankin 1990). La surveillance et la vérification du travail accompli ainsi que les rapports fournis à la gestion assurent la conformité, l'application des règles et la productivité.

Ce modèle domine l'organisation du travail dans l'entreprise privée et l'entreprise publique. Est-il aussi présent dans les entreprises de l'économie sociale? À prime abord, il est possible que la nature démocratique de l'entreprise de l'économie sociale se reflète sur ses modes de gestion de sa main-d'oeuvre. À contre partie, très peu de salariés de ce secteur d'activité appartiennent à un syndicat ce qui laisse présager un mode unilatéral de détermination des conditions de travail.

La nature du conflit inhérent à la relation d'emploi constitue notre dernier axe d'analyse. Ce conflit, il s'articule autour des trois dimensions des droits de gérance (Lee 1996). Il a été démontré qu'on ne peut s'en remettre à ses manifestations pour comprendre le conflit inhérent à la relation d'emploi (Hyman 1989). Ce qui nous intéresse donc ici, c'est plutôt son existence, sa nature et les sujets sur lesquels il porte.

Le conflit découle d'abord d'une aliénation possible par rapport aux finalités de l'entreprise (Godard 1993). Les salariés se sentant très peu impliqués à ce niveau, ils en viennent qu'à se détacher de ces finalités. Il en est de même des décisions financières et de celles qui ont trait aux moyens de production. Les salariés ne possèdent pas les moyens de production, le processus et les fruits de leur travail. Ce dernier élément prend une forme différente dans le secteur privé où la poursuite du profit est la préoccupation première de la direction et dans le secteur public où les contraintes budgétaires remplace la logique du profit. Dans l'un ou l'autre des secteurs, les choix de la direction en matière d'allocation des budgets, des surplus ou des déficits ainsi que celles à l'égard de la technologie et de la sous-traitance sont toutes sources de conflit avec les salariés. Ces choix peuvent affecter directement ou indirectement leurs emplois et les conditions dans lesquelles ils les exercent. Enfin, la dernière source de conflit porte sur la relation de subordination et les règles qui l'entoure ainsi que sur les conditions extrinsèques de travail. En milieu syndiqué, il s'agit de la série d'enjeux couverts par la convention collective comprenant entre autres les salaires, les règles entourant l'utilisation de la main-d'oeuvre, les contrôles et l'effort demandé (Barbash 1979).

Le tableau I de la page suivante présente un sommaire des éléments retenus dans notre analyse des trois axes relatifs à l'analyse des rapports de travail. Chacune des dimensions de ces axes est présentée en parallèle ce qui en simplifie la compréhension. Comme nous le verrons plus loin, l'étude de ces mêmes éléments dans les entreprises de l'économie sociale nous permettront de mieux en qualifier les emplois.

### **3. La méthodologie**

Quoique nous qualifions cette recherche d'exploratoire compte tenu du peu de littérature sur le sujet étudié et de la méthodologie que nous avons utilisé, nous avons formulé certaines hypothèses explicatives qui nous ont guidés dans notre étude sur le terrain. Dans un premier temps, cette section portera sur ces hypothèses. Suivront des considérations d'ordre méthodologique visant à apporter des précisions sur les cas de figures étudiés, leur caractère représentatif et les entrevues que nous y avons fait.

**Tableau 1**  
**Angles d'analyse des rapports de travail**

<b>Dimensions / Axes</b>	<b>Partage des droits de gérance</b>	<b>L'organisation du travail</b>	<b>La nature du conflit direction-salariés</b>
<b>Les finalités de l'entreprise</b>	Décisions stratégiques. Décisions relatives au choix des produits et services. Décisions relatives au financement, au marché, à la distribution.		Conflit découlant de l'aliénation par rapport aux finalités de l'entreprise; conflit découlant des décisions relatives à la gestion financière
<b>La gestion de la production</b>	Décisions relatives à la production: équipements, technologie, services internes ou externes, modes de production		Conflit découlant des décisions relatives au processus et aux moyens de production.
<b>La gestion du travail</b>	Décisions relatives au travail: nombre d'employés, tâches, règles de travail, Conditions de travail, discipline	Conception et la structuration des tâches ; degré d'autonomie et d'implication dans les décisions relatives au travail ; règles de travail et contrôle exercés.	Conflit inhérent à la relation de subordination ; soumission à des règles et contrôles, recherche de la productivité, organisation des tâches.

Avant de présenter les hypothèses formulées, il nous semble important de préciser que nous postulons qu'il existe des différences considérables au niveau des rapports de travail entre les différentes catégories d'entreprises de l'économie sociale. Ainsi, les rapports de travail dans une Caisse populaire ou chez une grande entreprise coopérative comme Agropur se rapprochent beaucoup plus de ceux du secteur privé à but lucratif que de ceux d'un organisme communautaire qui compte quelques salariés et subit les contre-coups de sources de financement plus ou moins stables. Un choix s'imposait alors si nous voulions garder une certaine cohérence au niveau de nos hypothèses et des cas étudiés. Compte tenu de l'essor que connaît le secteur communautaire avec les changements qui

sont en train de se produire dans la prestation des services à la population, nous avons opté pour l'étude des rapports de travail dans ce secteur que plusieurs conviennent de qualifier de nouvelle économie sociale (Favreau et Lévesque 1996).

À partir des travaux de Laville (1990) et de Comeau (1993) ainsi que d'une observation ad hoc de quelques années des deux auteurs à l'égard de la dynamique des rapports de travail dans ce type d'entreprises ainsi que de nos propos des sections qui précèdent, nous formulons ces trois hypothèses:

Hypothèse 1 : Il y a partage des droits de gérance relatifs aux décisions stratégiques de l'entreprise de l'économie sociale. Ce partage fait croître le sentiment d'appartenance à l'entreprise et réduit l'aliénation à l'égard des finalités de l'entreprise.

Hypothèse 2: Il y a partage des droits de gérance relatifs à la gestion de la production des services de l'entreprise de l'économie sociale. Ce partage fait croître le sentiment d'appartenance à l'entreprise et réduit le conflit à l'égard l'organisation de la production.

Hypothèse 3 : Il y a partage des droits de gérance relatifs à la gestion et à l'organisation du travail mais une faible implication des salariés dans les décisions relatives à la détermination de leurs conditions extrinsèques de travail. Ce partage a pour effet de faire croître la satisfaction à l'égard du travail et de son degré de démocratisation mais d'accroître l'insatisfaction sur ses conditions extrinsèques.

Ces trois hypothèses découlent des trois dimensions des droits de gérance et des axes d'analyse résumés au tableau I. Elles supposent qu'il existe un degré relativement élevé de démocratie à l'intérieur des entreprises de l'économie sociale et que cette participation des salariés réduit les zones de conflit ainsi que l'insatisfaction à l'égard du travail.

Notre étude de terrain porte sur six entreprises de l'Outaouais appartenant au secteur communautaire. Seules les entreprises comptant au moins deux paliers à l'interne, c'est-à-dire, une direction à temps

plein et un ou des employés offrant le service étaient visées. De plus, nous voulions nous assurer d'une représentation variée des sous-secteurs de la nouvelle économie sociale. Enfin, il était important de choisir des entreprises de taille différente dont la longévité variait. Avec ces préoccupations de recherche à l'esprit, nous avons identifié à partir d'une révision du répertoire des entreprises de l'économie sociale de l'Outaouais (BLUM 1996) et d'une rencontre avec la coordonnatrice du Comité régional d'économie sociale de l'Outaouais les six entreprises qui nous serviraient de cas de figure.

Des six entreprises retenues, deux oeuvrent dans le secteur des services sociaux et de santé, deux dans le secteur de l'employabilité et deux sont des organismes populaires visant la défense des droits sociaux. Alors que deux de ces entreprises comptent moins de cinq employés, deux emploient entre cinq et 10 personnes et deux plus de 30 personnes. Dans chaque entreprise, nous avons rencontré la personne occupant les fonctions de direction et de un à trois salariés selon la taille de l'entreprise. Ainsi, un total de 16 entrevues d'une durée variant de 1h20 à 3h00 furent conduites entre le début et la mi-mai 1997. Pour chacune de ces entrevues, nous avons reçu une excellente collaboration de la direction de ces entreprises et des salariés visés. Les entrevues portaient sur une série de questions semi-ouvertes qui résultaient de l'opérationnalisation des concepts compris dans les trois hypothèses ci-dessous. Le questionnaire comprenait cinq sections portant sur les thèmes suivants: la description de l'entreprise, sa mission et de sa structure; le partage des droits de gérance entre la direction et ses employés; l'organisation du travail; la qualité de vie et la satisfaction au travail; les zones de conflit dans les rapports de travail<sup>3</sup>.

#### **4. Les résultats de l'étude de terrain**

En première partie de cette section sur les résultats de notre étude de terrain, nous présenterons des données générales portant sur les six entreprises étudiées. Par la suite, les informations recueillies seront regroupées à partir des trois catégories de droit de gérance, des modes d'organisation du

---

<sup>3</sup> Une copie du questionnaire utilisé est disponible par courrier postal auprès de Renaud Paquet, UQAH, C.P. 1250 Suce. B, Hull, P. Québec, J8X 3X7 ou par courrier électronique à la station Renaud\_Paquet@uqah.quebec.ca

travail et de la satisfaction au travail ainsi que des conflits qui découlent du travail. Nous terminerons cette présentation des résultats par un retour sur les hypothèses formulées ci-dessus.

Chacune des six organisations, comme il est de mise dans le secteur à l'étude, est dirigée par un Conseil d'administration qui décide des grandes orientations et des objectifs de l'organisation en plus d'assumer les fonctions relatives à sa gestion financière et administrative. Les Conseils d'administration (ÇA) de ces entreprises sont formés en moyenne de 10 personnes provenant du milieu et comprenant dans des proportions variables selon l'organisation des représentants de la clientèle desservie. Le choix de ces dix personnes appartient à une Assemblée générale qui se réunit habituellement une fois l'an. Dans leurs efforts de recrutement pour combler les postes au ÇA, la plupart des organisations recherchent un certain nombre de membres qui ont une expertise de gestion afin de solidifier les capacités de l'organisation en la matière. Ce dernier élément cause parfois problème dans les décisions de gestion, ces experts manquant souvent d'une compréhension de la dynamique particulière du communautaire.

Nous pouvons regrouper les postes ou fonctions des personnes travaillant dans les organisations étudiées en quatre catégories: les emplois cléricaux ou administratifs, les intervenants ou conseillers qui est le plus nombreux étant le groupe au niveau duquel le service est offert, les coordonnateurs ou superviseurs et la direction. Alors que trois des groupes existe dans toutes les entreprises visitées, seules les deux entreprises de plus de 30 salariés comptent des postes de coordonnateur.

La moyenne d'âge des six entreprises est de 14 ans, la plus jeune existant depuis 1991 et la plus ancienne depuis 1966. À part cette dernière qui a connu d'importantes fluctuations à la hausse et à la baisse au cours de ces trois décennies d'existence, l'évolution des cinq autres a été marquée par des hausses régulières du nombre de salariés. Chacune d'elle comprend un noyau de postes relativement stable pour offrir ses services de base. S'y ajoutent quelques salariés embauchés pour des projets spécifiques reliés à une subvention d'appoint. La source de financement principale des six organisations est gouvernementale, la proportion allant de 50% à 100%, la moyenne se situant à 78%. Ces revenus de base sont complétés par des campagnes de financement ou des dons (7%), par la contribution de Centraide (9%) et par des revenus générés lors de la prestation de services (9%).

Les salariés<sup>4</sup> des six entreprises étudiées n'ont pas d'influence directe sur les décisions stratégiques, financières ou administratives (1ère dimension des droits de gérance) de l'entreprise. Par contre, ils exercent une influence indirecte par la voix au ÇA de la personne qui occupe le poste de direction. Il en est de même des décisions relatives à l'organisation générale de la production de services. Le degré de cette influence indirecte varie beaucoup d'un organisme à l'autre. Dans certains cas, les suggestions des employés sont canalisées à l'intérieur des structures hiérarchiques de l'entreprise pour être soumises au ÇA ou intégrées dans un plan stratégique développé par la direction et déposé au ÇA. De façon sommaire, nous pouvons affirmer que les salariés exercent une certaine influence sur les décisions stratégiques, les orientations et la gestion de la production de services de l'organisme au sein duquel ils oeuvrent. Par contre, cette influence nous semble plus diluée ou filtrée à mesure que l'entreprise compte un plus grand nombre de salariés. Enfin, il y a un certain décalage entre le point de vue des gestionnaires et celui des salariés sur la perception du degré d'influence, la direction ayant une perception d'un degré d'influence des employés plus important que celle qu'ils se font eux-mêmes de leur propre influence.

L'embauche, les décisions relatives aux types de poste et la détermination des conditions de travail<sup>5</sup> sont elles aussi la responsabilité du ÇA ou de la direction dans la plupart des entreprises. Alors que le processus relatif aux deux premiers de ces types de décisions sont semblables à ceux décrits ci-dessus en ce sens que les salariés influencent indirectement ces décisions, ceux menant à la détermination des conditions de travail varient grandement d'une entreprise à l'autre quoique les décisions finales appartiennent au ÇA dans chaque cas. Dans trois de ces entreprises, les décisions à l'égard des salaires et des conditions de travail sont prises sans consultation des salariés. Dans deux autres entreprises, ces enjeux sont examinés périodiquement (chaque année ou chaque deux ans). Lors de cet examen, les salariés sont invités à soumettre leurs suggestions à la direction par groupe ou sur une base individuelle. Les suggestions sont par la suite amenées par la direction au ÇA qui

---

<sup>4</sup> Comme partout dans cet article, la notion de salarié ici utilisée l'est au sens du Code du travail du Québec. Elle exclut la personne qui occupe le poste de directrice ou de directeur dans chaque organisation et de directrice-adjointe dans une organisation.

<sup>5</sup> Dans une des six entreprises, les salariés se sont syndiqués en 1996 et amorcent, au moment d'écrire ces lignes, la négociation de leur première convention collective. Nos propos sont cependant basés sur le processus qui a été suivi pour établir les conditions de travail actuellement en vigueur.

prend les décisions. Dans une de ces entreprises, le ÇA est disposé, à l'intérieur de la masse salariale dont il a convenu, à réviser sa décision à la demande des salariés. Enfin, dans la dernière entreprise, les conditions salariales et de travail ne sont pas révisées régulièrement mais plutôt à la demande des salariés. Lorsque cela se produit, le ÇA dispose des demandes des salariés. Pour la détermination des salaires et des conditions de travail, les Conseils d'administration utilisent presque tous des comparaisons externes par rapport aux autres organismes communautaires de la région. S'ajoute comme élément décisionnel les disponibilités budgétaires de l'entreprise.

Contrairement aux sujets de nature stratégique ou ayant trait aux programmes ou services à offrir qui sont la juridiction presque unique du ÇA et de la direction, nous avons constaté, dans les six cas de figure, une très grande implication des salariés dans les décisions qui ont trait à l'organisation de leur travail. Même si les fonctions soient clairement délimitées entre chacun des salariés comme c'est le cas dans le mode tayloriste d'organisation du travail, les salariés, à leurs dires mêmes et à ceux de la direction, jouissent d'une très grande autonomie dans la gestion de leurs tâches et dans l'établissement de leurs priorités quotidiennes. Ils ont également plein contrôle sur les dossiers ou programmes qui leur sont confiés.

L'équipe de travail, constituée par l'ensemble des salariés dans les quatre entreprises de petite taille et par l'unité de travail dans les deux entreprises de taille moyenne, exerce à la fois des fonctions de répartition et de contrôle sur le travail. En effet, dans chacune des organisations quoiqu'à une fréquence variable, les équipes se réunissent régulièrement pour discuter des services offerts, des difficultés rencontrées dans le travail et de la répartition de la charge de travail. D'une part, ces rencontres fournissent un soutien au salarié à l'égard de l'exécution de son travail. D'autre part, le salarié y est aussi en quelque sorte imputable ayant à y faire part du travail qu'il accomplit. Le groupe remplit alors des fonctions de contrôle comme c'est le plus souvent le cas dans les groupes semi-autonomes de travail (Brossard et Simard, 1990).

D'autres formes de contrôle sont aussi présentes dans toutes les entreprises étudiées. De façon générale, ils portent sur les résultats du travail et non pas sur son exécution comme cela est fréquent dans un mode plus traditionnel d'organisation du travail. Ces contrôles sont exercés par la direction

ou le ÇA et sont, le plus souvent, dépendant dans leur forme des exigences des organismes subventionnés. Dans cinq des six organisations, il existe une procédure formelle d'évaluation du rendement où les réalisations annuelles sont comparées aux objectifs fixés au départ. Également, dans les entreprises de plus grande taille, des systèmes de contrôle plus traditionnels, tels les feuilles de temps et formulaires d'absences et de congés, sont de rigueur.

En plus de remplir des fonctions de coordination du travail, les réunions régulières des équipes de travail agissent comme mécanisme formel de gestion participative. Elles servent pour obtenir l'opinion des salariés à l'égard des décisions qui sont du ressort de la direction. Elles sont aussi l'occasion utilisée par la direction pour transmettre l'information. En somme, elles ont à la fois un statut décisionnel, consultatif ou informatif selon le type de décisions.

De façon générale, autant selon les perceptions recueillies auprès de la direction que des salariés, les salariés de ces entreprises sont très satisfaits de leur travail. À cet égard, la citation suivante d'un hebdomadaire de l'Outaouais extraite d'une entrevue avec une personne salariée d'une entreprise de l'économie sociale illustre bien ce que nous avons constaté lors de notre recherche de terrain: *"Elle a fait le saut du privé au communautaire, voilà quelques années. Si elle a un salaire moins élevé, elle estime avoir beaucoup gagné au chapitre de la qualité de vie"* (Duquette 1997).

Selon les données recueillies, il existe d'importants écarts entre la rémunération des salariés du secteur étudié et les emplois comparables qui se retrouvent surtout dans le secteur public ou parapublic, ce dernier secteur offrant une rémunération nettement supérieure. Ces écarts sont d'un ordre moyen de 30%, les écarts étant plus prononcés pour les postes d'intervenants ou de conseillers qu'il ne l'est pour les postes administratifs ou cléricaux. Quant à elle, la sécurité d'emploi est directement reliée à la stabilité des sources de financement. Compte tenu de l'historique de ces entreprises, de leur relative stabilité et du contexte actuel de dévolution des services publics, les salariés considèrent que leurs emplois, sans être sûrs comme le sont ceux de leurs collègues du secteur public qui ont leur permanence, sont relativement stables.

Prenant en compte ce qui précède dans leur évaluation, les salariés sont peu satisfaits de leurs conditions extrinsèques de travail, se percevant comme sous-payés. Par contre, dans quatre des six entreprises, cette perception n'est pas une source de tension entre la direction et les salariés, ces derniers étant tout à fait conscients des contraintes budgétaires de l'organisation qui les emploie. Aux dires de certains de ces salariés, un réajustement à la hausse de leur rémunération ne leur aiderait en rien car elle forcerait l'organisation à réduire le nombre d'employés et par le fait même à diminuer la quantité de services offerts à la clientèle. Dans les deux autres organisations, la rémunération est source de tension, les salariés rencontrés étant d'avis qu'ils pourraient être mieux payés. Dans ces mêmes organisations, la direction est pourtant convaincue que le ÇA ne peut faire plus à cause de contraintes financières. Selon les informations recueillies, il semble que la source de tension réside dans un manque d'information de la part des salariés sur la situation budgétaire de leur organisation.

D'un point de vue intrinsèque, les salaires consultés nous ont exprimé qu'ils sont très satisfaits de leur travail et y sont pleinement engagés quoique les salariés qui occupent des fonctions cléricales ont ce sentiment à un degré moindre. Selon les salariés et les membres de la direction, les personnes qui travaillent dans ce type d'entreprises croient en ce qu'ils font, en l'utilité sociale de leurs fonctions et aux grands objectifs des organisations où ils oeuvrent. Comme ils l'affirment, cela compense en grande partie pour le faible salaire reçu et la charge de travail qui est parfois trop élevée.

Nous concluons de ces propos que les emplois offerts dans les entreprises de la nouvelle économie sociale sont gratifiants pour les personnes qui les occupent. Ce sont de "bons emplois" en ce sens que les salariés s'y réalisent, contrôlent leur travail et ont l'occasion d'influencer une bonne partie des décisions de gestion qui les concernent. Ils sont engagés dans leur travail même s'ils sont conscients qu'ils sont sous-payés par rapport à des emplois comparables dans le secteur public.

Les hypothèses 1 et 2 formulées plus tôt ne sont pas confirmées. En effet, les salariés des entreprises consultées participent peu aux décisions stratégiques et de production de leur organisation si ce n'est sous la forme d'une participation indirecte par l'entremise de la direction. Cette forme de participation n'est certes pas responsable de leur fort degré d'engagement par rapport à leur travail, les salariés s'en disant d'ailleurs insatisfaits à l'occasion. Quant à l'hypothèse 3, elle est en partie confirmée. Les salariés de ces entreprises exercent un très grand contrôle sur leur travail et sur sa

forme, ce qui contribue à l'exercice du travail dans des conditions démocratiques. Par contre, les salariés en influencent peu les conditions extrinsèques. Ces deux éléments ne semblent cependant pas avoir les conséquences escomptées par l'hypothèse. En effet, la satisfaction intrinsèque par rapport au travail ne peut être seulement imputée à son aspect démocratique mais aussi au fait que ces salariés sont grandement engagés dans les services qu'ils donnent et par rapport aux grands objectifs de l'entreprise. Quant à l'insatisfaction à l'égard des conditions extrinsèques, elle nous paraît découlée beaucoup plus du manque d'information des salariés dans certaines des entreprises. Par contre, et ceci s'inscrit dans le sens de l'hypothèse, une implication des salariés dans la détermination de leurs conditions de travail viendrait atténuer ce manque.

## **5. Discussion**

Les salariés des entreprises consultées, tout comme d'ailleurs leur direction, sont d'avis que les entreprises de la nouvelle économie sociale offrent des emplois enrichissants et stimulants qui contribuent à la démocratisation du travail dans la société mais qui, en même temps, sont sous-payés. Le manque de financement est la cause première de ce recul au niveau de la rémunération globale. L'État est directement responsable de cette situation, étant le principal bailleur de fonds et allouant ces fonds à partir de subventions liées à un volume relativement précis d'activités. Il contrôle ainsi indirectement la rémunération versée par ces entreprises. Les politiques gouvernementales actuelles contribuent alors au maintien et au développement (accélééré en partie par la dévolution des services publics) d'une certaine exploitation de ressources humaines hautement productives et qualifiées.

Même si nous n'avons constaté aucune différence en ce sens entre les entreprises plus jeunes et celles qui sont là depuis plusieurs années, il semble exister un certain degré de bureaucratisation dans les entreprises de plus grande taille. En effet, plus l'entreprise croît, plus elle a tendance à instaurer des systèmes de contrôle qui ressemblent à ceux du secteur public ou du secteur privé et à mettre en place une structure de gestion traditionnelle hiérarchisée. Ce dernier élément combiné à la faible rémunération offerte par les entreprises de ce secteur représente une importante source de conflit qui risque un jour ou l'autre de se manifester.

Compte tenu de l'influence stratégique qu'il exerce sur ces entreprises et de leur fort potentiel de croissance au cours de la prochaine décennie, l'État devrait hausser son niveau de financement afin que ces entreprises puissent offrir une rémunération équitable à leurs salariés. Il pourrait aussi exiger, comme condition à ce financement, des pratiques saines et démocratiques de gestion des ressources humaines. Il le fait d'ailleurs déjà sur le plan comptable ou financier. Ces mesures contribueraient à faire de ces emplois des emplois d'une plus grande qualité.

Cette recherche comprend d'importantes limites et ses résultats doivent être utilisés en tenant compte de ces limites. Tout d'abord, elle porte sur six entreprises d'une même région du Québec. Même si nous avons pris grand soin de choisir des entreprises qui nous semblaient représentatives de l'ensemble des entreprises du secteur de l'économie sociale de la région de l'Outaouais, il est possible qu'elles ne le soient pas compte tenu de la petitesse de l'échantillon. Qui plus est, il est aussi possible que les rapports de travail des entreprises des autres régions du Québec soient différents.

Néanmoins, cette recherche de type exploratoire trace les jalons d'un plus vaste programme de recherche sur les emplois de la nouvelle économie sociale. Elle apporte plusieurs précisions qualitatives sur ces emplois et permet de constater qu'il s'agit là de bons emplois, d'emplois où les salariés contrôlent en grande partie leur travail, où ils sont engagés par rapport à leur travail mais où ils sont sous-payés.

## Références bibliographiques

- Barbash, Jack. 1979. "Collective Bargaining and the Theory of Conflict", *Relations industrielles*, Volume 34, Numéro 4, 646-659.
- BLUM (Bureau de liaison Université.-Milieu). 1996. *Un portrait de l'économie sociale dans l'Outaouais, Rapport final*, Hull, Université du Québec à Hull.
- Boivin, Jean. 1996. "Conflit et coopération dans les rapports de travail" dans J. Bélanger, C. Bernier, J. Boivin, L. Chrétien et J. Sexton, *Innover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 5-25.
- Brossard, Michel et Marcel Simard. 1990. *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- Chantier de l'économie sociale. 1996. *Osons la solidarité ! Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*, Montréal, Sommet sur l'économie et l'emploi.
- Comeau, Yvon. 1993. "Les éléments de satisfaction et d'insatisfaction dans les coopératives de travail", *Coopératives et Développement.*, Volume 25, Numéro 1, 31-46.
- D'Amours, Martine. 1996. *Présence de l'économie sociale au Québec, une illustration dans six secteurs et sept régions*, Montréal, Groupe de travail sur l'économie sociale.
- Duquette, Patrick. 1997. " Des affaires au communautaire", *Bonjour Dimanche*, Hull, Hebdomadaire Outaouais, Volume 9, Numéro 28, p. 27.
- Favreau, Louis. 1996. *Mouvement communautaire et économie sociale dans le champ de l'insertion*, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire, Série recherche Numéro 4.
- Favreau, Louis et Benoît Lévesque. 1996. *Développement économique communautaire: Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Godard, John. 1993. *Industrial Relations, The Economy and Society*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Hébert, Gérard. 1992. *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaétan Morin éditeur.
- Hill, Marvin Jr. et Anthony V. Sinicropi. 1989. *Management Rights: A Legal and Arbitral Analysis*, Washington, Bureau of National Affairs.
- Hyman, Richard. 1989. *The Political Economy of Industrial Relations*, London, The Macmillan Press Ltd.

Lapointe, Paul-André. 1993. *Grille de collecte de données pour une mono graphie d'usine*, Groupe Crise, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Lapointe, Paul-André. 1995. Une pluralité de réponses à la modernisation, *Policy Options*, Octobre 1995, 32-35.

Laville, Jean-Louis. 1990. "Recherche comparative sur l'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives", *Coopératives et Développement*, Volume 21, No 2.

Laville, Jean-Louis. 1994. *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brower.

Lee, H.S. 1996. "The Interaction of Production, Distribution and Rule-Making Systems in Industrial Relations, *Relations industrielles*, Volume 51, Numéro 2, 302-333.

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST) - Direction des coopératives. 1996. *Coopératives du Québec*, données statistiques 1994, Québec, Gouvernement du Québec.

Mouvement des Caisses Desjardins, 1996. *Rapport annuel 1995*, Lévis.

Rankin, Tom. 1990. *New Forms of Work Organization: The Challenge for North American Unions*, Toronto, University of Toronto Press.

Sommet sur l'économie et l'emploi. 1996. *La relance de l'emploi au Québec: agir dans la compétitivité et la solidarité*. Montréal, Rapport du Groupe de travail sur l'entreprise et l'emploi, Chantier sur l'économie et l'emploi.