

Collection
Études théoriques

no ET0704

**La gestion des ressources humaines
et les relations du travail dans le
secteur de l'économie sociale**

Denis Harrisson
Anne-Marie Gervais

Texte présenté au Colloque du Centre
d'économie sociale de l'Université
de Liège, Belgique, le 11 mai 2006,
dans le cadre du programme de la
IV^e Commission mixte Québec /
Wallonie-Bruxelles

mai 2007

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études théoriques – no ET0704

«**La gestion des ressources humaines et les relations du travail dans le secteur de l'économie sociale**»

Denis Harrisson, Anne-Marie Gervais

38 pages

ISBN-10 : **2-89605-277-1**

ISBN-13 : **978-2-89605-277-6**

EAN : **9782896052776**

Dépôt légal : 2007

Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales, développement et territoire

- Les membres de l'axe développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les membres de l'axe conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

Denis Harrisson
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

DENIS HARRISSON est professeur à l'École des sciences de la gestion, Département d'organisation et ressources humaines, Université du Québec à Montréal (UQAM) et directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

ANNE-MARIE GERVAIS est finissante à la maîtrise en administration des affaires, profil gestion de personnel à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et bachelière en psychologie de l'Université Laval. Elle est également assistante de recherche au CRISES.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. L'ÉCONOMIE SOCIALE	3
2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	9
2.1. La gestion démocratique : une particularité des entreprises d'économie sociale	10
2.2. La GRH : quelques pratiques émergentes	11
2.3. Les conditions de travail.....	14
3. LES RELATIONS DU TRAVAIL.....	19
3.1. Les innovations du travail	22
CONCLUSION.....	25
BIBLIOGRAPHIE.....	27

INTRODUCTION

Malgré le foisonnement des recherches et des études sur l'économie sociale au cours des années récentes, les travaux qui ont porté sur le travail sont plutôt rares. Il est souvent présumé que le travail s'accomplit selon des normes éthiques supérieures au travail qui se fait dans les secteurs privé et public. Dans ce texte, nous effectuons un tour d'horizon des écrits scientifiques portant sur le travail effectué dans le secteur volontaire. En effet, il est difficile de bien circonscrire le secteur de l'économie sociale car ce terme n'est pas utilisé de façon universelle surtout dans les écrits provenant d'auteurs du monde anglo-saxon. C'est pourquoi nous désirons élargir la compréhension dans un spectre encore plus large qui comprend le tiers secteur, le secteur volontaire et le secteur à but non lucratif, et insister sur les frontières élastiques entre le secteur volontaire et l'économie sociale.

Il y a peu d'informations sur les emplois et le travail dans le tiers secteur. De plus, on connaît peu les organisations, leur taille, leur mission et leurs activités. Nous avons du mal à bien saisir la dynamique de ce secteur qui connaît de nombreux changements sur des périodes courtes. Nous présentons les tendances récentes en matière de relations du travail, de gestion des ressources humaines (GRH), de conditions de travail et d'organisation du travail à travers une recension des écrits dans le domaine afin de circonscrire les différents enjeux. La trame est la suivante : chaque secteur possède ses particularités organisationnelles qui devraient également se refléter dans les pratiques en GRH. Toutefois, les objectifs mesurables en termes de performance et de rendement seraient transversaux aux trois secteurs, privé, public et social, et pourraient unifier les pratiques et les orientations en gestion et en GRH. Est-ce bien le cas dans le domaine de l'économie sociale, ou les organisations du secteur doivent-elles développer leur propre approche en fonction de leurs particularités ? Dans les pages suivantes, nous introduisons d'abord l'économie sociale et les distinctions qui spécifient ce secteur en matière de gestion en regard des secteurs privé et public. Ensuite, nous abordons la question de la GRH puis celle des relations du travail.

1. L'ÉCONOMIE SOCIALE

Parmi les auteurs qui s'intéressent au développement du tiers secteur dans le monde, il n'y a pas de consensus sur ce qui constitue l'économie sociale (Ninacs 2002, Lévesque et Mendell 2004) qui est confondue avec plusieurs autres concepts similaires ou très proches l'un de l'autre tels que les organisations à buts non lucratifs (OBNL), les entreprises sociales, les organisations de charité, le secteur volontaire, le secteur associatif, les coopératives et les mutuelles ainsi qu'à l'occasion, le secteur parapublic. L'économie sociale est située entre le secteur privé et le secteur public. Il existe toutefois des zones d'ombre entre les deux grands secteurs. On peut classer ces organisations selon leur statut juridique (par exemple, une coopérative et une association volontaire dont le statut juridique diffère), mais on peut également les classifier d'après la façon dont ils contrôlent leurs membres (Ninacs 2002, Lévesque et Mendell 2004). De plus, il existe plusieurs définitions de l'économie sociale, ce qui rend difficile de bien circonscrire l'objet notamment lorsque l'on veut traiter d'une situation bien déterminée au plan empirique comme le travail. Vienney (1994) élabore quelques principes afin d'en préciser la définition : la gouvernance et les activités démocratiques, la définition des activités par les membres et la distribution des profits afin de soutenir le développement de la communauté (Ninacs 2002). Pour Defourny, ce sont les organisations qui font l'économie sociale. Ces entreprises sont structurées d'abord par des valeurs associatives telles que la solidarité, l'autonomie et la citoyenneté (Defourny 1999). C'est ce qui permet de distinguer ces entreprises de celles de l'économie publique dominées par les principes étatiques et hiérarchiques et de celles de l'économie privée guidées d'abord par la recherche de profits. Dans l'économie sociale, le service aux membres et à la communauté prime sur le profit. La gestion est autonome, les personnes comptent plus que le capital et la distribution des profits et la prise de décision sont guidées par des principes démocratiques (Laville 2005). Ces organisations permettent le développement du capital social, des liens de réciprocité et de développement de la confiance si important dans la fabrication de normes de coopération et de démocratie participative. Par ailleurs, il n'y a pas d'énoncé très clair sur ce que l'on entend par « pratiques démocratiques » (Mendell 2006).

Le *John Hopkins Project* propose une définition opérationnelle qui porte sur la structure des organisations (Salamon et Anheier 1998). Ces dernières se présentent sous la forme d'entités organisées qui sont en mesure de réguler leurs opérations et qui possèdent des procédures pour prendre des décisions. Les participants en reconnaissent la légitimité même si elles ne sont pas formellement ou légalement reconnues. Ainsi, cette définition inclut également les groupes informels. Ce sont des organisations privées, séparées des organisations gouvernementales. Elles sont issues de la société civile. Elles peuvent générer des profits mais les surplus doivent être

redistribués dans l'organisation. Selon le *John Hopkins Project*, les projets des OBNL proposent des objectifs qui sont d'intérêt public. C'est ce critère qui différencie les organisations de la société civile des entreprises à but lucratif qui dégagent des profits redistribués aux actionnaires. Ces entreprises ont leur propre mode de gouvernance interne, elles possèdent leur autorité et contrôlent leurs propres affaires. De plus, la participation n'est pas coercitive, elle est volontaire. Cette définition est très large, cela inclut aussi bien les organisations formelles qu'informelles, religieuses que laïques, de même que les organisations de la santé et de l'éducation, en dépit du fait qu'elles sont largement financées et régulées par le gouvernement du simple fait qu'elles sont volontairement administrées et qu'elles sont institutionnellement séparées (Hall et al. 2005).

Au Canada, les organisations à but non lucratif et celles du secteur volontaire comptent pour 6,8 % du produit national brut (PNB). Toutefois, les centres hospitaliers, les universités et collèges sont inclus. Si on les retire de ce calcul, comme le font les tenants d'une position plus ferme sur l'économie sociale, ces organisations comptent pour 4 % du PNB (Hall et al. 2005). Ces organisations emploient 12 % de la population active au Canada. Parmi les activités de ces organisations, le secteur des services est dominant. Ainsi, 74 % des employés du secteur sont engagés dans des activités de livraison de services directs à la population, tels que l'éducation, la santé ou le logement.

De façon générale, le tiers secteur canadien est inclus dans un ensemble de pays qui se regroupent dans le « modèle de partenariat social » avec la Belgique, la France, les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Irlande. Ce modèle est caractérisé par la prédominance du financement par l'État, mais également par une forte présence de bénévoles et une forme de soutien financier philanthropique. Pour ces organisations canadiennes, le financement devient problématique et de plus en plus difficile à trouver, compétitif et de moins en moins prévisible. Ce sont les projets et les programmes qui sont financés et moins les organisations qui voient alors leurs capacités organisationnelles réduites pendant que le fardeau administratif associé à la recherche de financement, à la gestion des budgets et aux collaborations diverses avec les organismes qui financent devient de plus en plus contraignant (Hall et al. 2005). Cette contrainte financière est en lien direct avec l'organisation du travail et la GRH dans le secteur comme nous le verrons un peu plus loin.

Le Québec présente des configurations différentes de celles du Canada parce que les organisations de la société civile agissent selon le modèle de « l'économie sociale » (Ninacs 2002, Mendell 2006, Lévesque et Mendell 2004, Hall et al. 2005), ce qui inclut les organisations coopératives qui distribuent leurs surplus aux parties prenantes sans le souci que ces profits puissent

également appartenir au secteur volontaire et à but non lucratif. Cependant, pour le *John Hopkins Project*, les coopératives sont exclues de l'économie sociale à moins que les profits ne servent les intérêts de la communauté. Seul un petit nombre de coopératives sont dans cette catégorie, généralement de petites coopératives dans les secteurs de la garde des enfants ou du logement social.

L'économie sociale combine deux aspects contrastés de la vie sociale. D'abord, l'économie qui se caractérise par la production de biens et de services et qui, de ce fait, participe à la création de la richesse collective. Ensuite, le social qui renvoie à « la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective », de sa contribution au développement d'une démocratie participative et d'une citoyenneté responsable (Chantier de l'économie sociale 1996). À cet égard, l'économie sociale contribue à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être collectif et individuel. Les entreprises d'économie sociale sont d'abord au service de leurs membres et de la collectivité, dont la gestion est autonome et indépendante du secteur public et privé. Les modalités de prise de décision reposent sur l'implication des usagers et des employés, sur les « principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective. » (Chantier de l'économie sociale 2001).

Les entreprises d'économie sociale comprennent les coopératives et les OBNL. Il y en avait 6 331 en 2002 ou encore 7 151 entreprises en incluant le mouvement Desjardins. En effet, pour des raisons reliées au soutien de l'État, les coopératives financières, les deux plus grandes coopératives agricoles et les coopératives formées de travailleurs actionnaires ainsi que les organismes communautaires sans activités marchandes sont exclus de ce nombre. On y recense néanmoins 78 292 emplois, ou encore 124 302 emplois si on y ajoute les entreprises exclues, soit une moyenne de 28 emplois/entreprise, avec un chiffre d'affaires total de 7 568 M\$CAN, soit une moyenne de 1,19 M\$CAN/entreprise. En terme d'emplois, le secteur volontaire produit 2 millions d'emplois équivalents à temps plein dont les 2/3 sont des salariés, les autres étant des bénévoles. Cela représente environ 12 % de la population active, si on exclut les hôpitaux, les universités et les collèges, cela représente 1,5 million d'emplois. Ces organisations jouent un rôle important en identifiant des problèmes sociaux et politiques qui ne sont pas pris en charge ailleurs dans les deux autres secteurs.

Ce qu'on appelle la « vieille » économie sociale concerne une façon différente de produire et d'offrir des biens et services, c'est-à-dire qu'elle est associée à la structure légale d'une organisation coopérative, mutuelle et sans but lucratif qui s'organise d'abord sur les besoins des gens avant ceux du capital (Desroches 1984, Fontan et Schragge 2000). Les décisions y sont démocratiques et la participation des usagers, des clients et des employés permettent une implication dans le milieu et une meilleure intégration du développement local. La « nouvelle

économie sociale » s'est développée, quant à elle, dans le but de lutter contre la pauvreté et l'exclusion du marché du travail, puis pour participer à la création de nouvelles richesses, comblant les difficultés sinon les incapacités à la fois du marché et de l'État de couvrir de nouveaux besoins (Lévesque et Mendell 2004). Le secteur de l'économie sociale ne possède pas de frontières parfaitement étanches avec les deux autres secteurs. L'économie sociale fait partie d'une économie plurielle ou d'une économie mixte guidée par une « pluralité de principes » (Lévesque et Mendell 2004).

L'économie sociale est un champ d'activités propice au développement d'initiatives et d'innovations sociales tant au plan des dynamiques sociales, que des formes d'organisations qu'elle fait émerger et du type de relations entre les acteurs qui s'en dégagent, que ce soit les syndicats, les groupes de femmes, les jeunes, les entrepreneurs sociaux, les groupes communautaires ou les mouvements sociaux. En cela, les entreprises d'économie sociale seraient plus porteuses d'innovations sociales que les autres, car elles naissent précisément pour combler des besoins insatisfaits dans les deux autres secteurs, ce qui ne signifie pas que ces entreprises n'aient pas de difficultés au plan du travail, notamment la démocratie du travail et la participation des salariés (Lévesque et Mendell 2004). En effet, dans l'économie sociale, les questions de l'emploi et de l'insertion sont traitées de façon prioritaire, notamment lorsqu'il s'agit d'intégrer les personnes vulnérables sur le marché du travail vers des emplois temporaires, et parfois précaires. Un bon emploi se définit comme étant permanent, bien rémunéré et avec des conditions de travail qui conduisent à la sécurité, et adapté à leurs besoins. C'est dans ce contexte que l'emploi doit également encourager la participation, le partage des gains de productivité, la bonne gouvernance et la citoyenneté corporative. Les emplois de ce secteur sont généralement tenus par des femmes et les salaires y sont peu élevés (D'Amours 1996, McMullen et Schellenberg 2003). Il y a certainement un risque que ces emplois soient précaires et sous-payés (Vaillancourt, Aubry et Jetté 2003). Le Chantier de l'Économie sociale recommande d'ailleurs que les salaires soient « décents », selon la représentation qu'en fait l'Organisation internationale du travail, soit un travail qui respecte les conditions de liberté, de sécurité, d'équité et de dignité.

Les revenus des organisations de la société civile proviennent de trois sources majeures : les frais et les revenus tirés d'activités ou de services rendus, le soutien philanthropique en provenance principalement des fondations privées et publiques et le soutien du financement public qui compte pour 39 % de l'ensemble. Le retrait de l'État-providence de certains secteurs et d'activités précises a des implications qui incitent les organisations de la société civile à se développer. Au Québec, le secteur de l'économie sociale est mieux structuré et mieux organisé au plan national avec des regroupements nationaux. Le gouvernement fédéral a récemment développé une politique de soutien à l'économie sociale et le Québec possède une politique cohérente à cet égard (Mendell 2006). Il existe des politiques publiques de soutien au secteur en Saskatchewan. L'économie

sociale est un secteur reconnu avec un bureau auprès du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) du Québec. Depuis 2004, c'est également un champ d'action jugé prioritaire par le gouvernement fédéral. Si les gouvernements s'y intéressent, si ce secteur est l'un des grands secteurs de développement au même titre que le privé et le public et que l'on y consacre un cadre, des lois, une reconnaissance institutionnelle comme le pensent Ninacs (2002) ainsi que Peters et Masaoka (2000), il n'est pas étonnant alors que les questions relatives au management des OBNL et de l'économie sociale y soient aussi très présentes de même que celles relatives à la GRH et aux relations du travail.

2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans les OBNL, les principes de la bonne foi, la flexibilité, l'informel et l'engagement ont guidé les gestionnaires. Si le secteur quitte la marginalité, la gestion et la GRH adopteront d'autres principes fondés ceux-là sur la planification, la qualité des services offerts, les choix stratégiques et la déclaration de la mission de l'organisation (Davidman et al. 1998, Cunningham 2001). Mais est-ce que les organisations y gagnent à imiter les techniques de gestion et les orientations qui sont le propre des entreprises privées à but lucratif ? La GRH consiste à obtenir et maintenir un avantage compétitif à travers la gestion stratégique des ressources et l'implication du personnel (St-Onge *et al.* 2004). Elle se déploie alors à travers l'engagement, la formation et la motivation du personnel ou, *a contrario*, l'utilisation de méthodes qui reposent sur la flexibilité numérique de la main-d'œuvre, l'utilisation de salariés à temps partiel et d'employés temporaires. Les OBNL ont recours à ces pratiques formelles de la GRH afin d'obtenir des résultats planifiés et anticipés, d'améliorer et de maintenir la qualité des services, d'offrir des services standardisés et d'être efficaces et efficients. Conséquemment, la gestion des OBNL devient plus complexe et les tâches se diversifient également. Afin de parvenir à ce mode de gestion, un certain nombre d'obstacles se dressent : la résistance interne au changement; les contraintes budgétaires; les attentes des employés, des usagers et des citoyens; la syndicalisation. La professionnalisation de la GRH se développe au prix d'une tension entre les préceptes du managérialisme et ceux du volontarisme. Les mesures de performance sont perçues comme étant inutiles et même oppressives pouvant conduire à des insatisfactions (Lewis 1996). Pour d'autres, le caractère non lucratif des associations ne supprime pas l'exigence de performance. Elle doit toutefois trouver sa propre voie (Bietry et Delanoë 2000). Le climat d'incertitudes et le manque de ressources posent des défis de taille à mettre en pratique un plan stratégique des ressources humaines. Les OBNL qui diversifient leurs sources de financement s'en sortent mieux que les autres (Dickie et Ott 2003).

Ces organisations du tiers secteur sont fragiles dans un environnement social, économique et politique changeant. Selon les études récentes, les organisations de la société civile n'ont pas tous les outils pour planifier l'avenir, recruter du personnel compétent et obtenir des fonds (Dow 2001, Hall *et al.* 2004). Elles sont très dépendantes des sources de financement. Devant tant d'incertitudes, les organisations ont de la difficulté à planifier le futur et à s'engager dans la planification stratégique. Il y a notamment des obstacles à la rétention des ressources humaines, ce qui mine les capacités et les habiletés des organisations à développer leur capital humain et intellectuel. Le fardeau administratif est lourd.

2.1. La gestion démocratique : une particularité des entreprises d'économie sociale

Au plan organisationnel, le type d'autorité qu'exercent l'OBNL et les EES sur ses membres révèle une forme de pouvoir normatif incitant les membres à s'engager sous la forme d'un « attachement moral » (Paquet 1999, Parry et al. 2003). Les organisations se déploieraient par l'« empowerment » ou l'habilitation des acteurs, c'est-à-dire l'utilisation du pouvoir d'un acteur qui forme alliance avec d'autres afin de construire de nouvelles alternatives et d'innover (Mendell 2006). L'« empowerment » consiste en un transfert de ressources qui caractérise les mouvements sociaux qui contestent les systèmes comme ceux qui reconstruisent et réinventent la participation par des initiatives et des alliances avec une grande diversité d'acteurs. L'« empowerment » serait donc une part importante du processus d'innovation institutionnelle qui se reflète dans la multiplication des centres décisionnels. Cela est en partie le résultat de l'action collective et de la solidarité fondée sur les initiatives prises par les groupes, les associations, les mouvements qui, ce faisant, abandonnent des pratiques hégémoniques au profit d'un discours et de pratiques démocratiques. C'est un processus d'« empowerment » (Laville 2005), qui remet en question le paradigme autoritaire dominant et qui résulte de la négociation (Harrisson 2003; Mendell 2006). Cela devient un nouvel arrangement institutionnel qui caractérise, entre autres, le secteur de l'économie sociale et qui pourrait bien être transféré aux autres secteurs tout comme les autres secteurs transfèrent également d'autres caractéristiques institutionnelles et organisationnelles. Par contre dans les OBNL et les EES, il existe une tension entre ce désir de démocratisation des pratiques de travail et les pratiques plus autoritaires de la GRH.

En somme, il est difficile de bien couvrir le secteur de l'économie sociale et d'en connaître les caractéristiques organisationnelles. Composé essentiellement de petites entreprises, ce secteur est hétéroclite, mais nous pouvons en saisir quelques composantes essentielles à l'introduction de l'analyse du travail et de la GRH. Le mode de gouvernance est original, il se distingue des modes de gouvernance des secteurs public et privé. Il est plus ouvert, démocratique, participatif et il favorise le développement de l'« empowerment ». Par ailleurs, des contraintes se posent à la pleine reconnaissance de ce mode de gouvernance qui est fragilisé par les difficultés de financement et les contrôles de plus en plus nombreux qui s'exercent sur les entreprises du secteur. Au plan des relations entre les dirigeants des organisations et les salariés, les liens sont particularisés par un « attachement moral » marqué. Les valeurs de participation, de partage de la mission de l'organisation sont également celles adoptées par l'ensemble des membres de l'organisation. L'engagement ne serait pas lié au salaire, cependant est-ce que cela résiste à l'usure du temps ?

2.2. La GRH : quelques pratiques émergentes

Les organisations modernes, qu'elles soient dans le secteur public ou privé, privilégient la GRH afin d'obtenir de meilleurs rendements de la part des salariés et d'acquiescer un avantage concurrentiel, à tout le moins dans le secteur privé. La GRH est devenue une fonction importante dans les entreprises notamment lorsqu'elle est intégrée dans un système comprenant différents éléments programmés, complémentaires et adaptés au contexte externe et interne de l'organisation. Depuis quelques années, les organisations modernes optent pour la perspective stratégique de la GRH afin de se doter de moyens pour accomplir convenablement leur mission et rencontrer leurs objectifs (Guérin et Wils 1992). Ces organisations se distinguent alors par la richesse de leurs ressources humaines en leur offrant un environnement sécuritaire équitable et satisfaisant qui rencontre également les critères recherchés de l'efficacité et de l'efficacite. Ces organisations tentent de concilier les contradictions inhérentes aux objectifs de productivité qui nécessitent la réduction des coûts de production avec une offre de conditions de travail alignée sur le mieux-être des employés. C'est un compromis entre ces deux exigences paradoxales permettant aux organisations de les concilier. Les entreprises d'économie sociale ne sont pas différentes, elles sont traversées elles aussi par ces valeurs, les salariés ont les mêmes exigences. Les responsables de ces organisations doivent faire preuve de leadership, être respectueux vis-à-vis les autres, développer des relations qui soient harmonieuses tout en étant efficaces, équitables et éthiques. Les organisations doivent alors faire preuve d'innovations. Les organisations plus grandes, plus professionnelles et bien dotées en ressources humaines bénéficient d'un avantage compétitif sur les petites organisations dont les opérations sont davantage dépendantes des activités menées par des bénévoles. Cependant, les contraintes de l'organisation ne sont sans doute pas les mêmes et les possibilités sont alors différentes des autres secteurs. Voyons ce qu'en disent les quelques auteurs qui s'y sont intéressés.

Contrairement aux relations du travail qui transitent par la négociation entre l'employeur et les salariés représentés alors par un syndicat, la GRH est développée par l'employeur et leurs experts qui décident des conditions et du contenu des programmes selon une perspective qui se veut organisée selon les vues managériales. C'est dans cette perspective orientée en fonction d'une relation individuelle entre l'employeur et l'employé que se déploient les arrangements qui réconcilient les intérêts contradictoires mais qui peuvent être présentés comme étant des intérêts partagés dans un rapport psychologique entre les parties. La GRH et les relations du travail se sont historiquement déployées de manière opposée. La première s'est développée en voulant contrer la présence syndicale en entreprise et en assurant le parfait contrôle par les managers de la loyauté organisationnelle et de la motivation au travail en offrant des conditions avantageuses aux salariés. La seconde s'est historiquement diffusée dans les pays industrialisés par des rapports de travail régulés par l'État selon le principe de la négociation des conditions de travail entre les employeurs

et les syndicats. La GRH est représentée comme étant unitariste et se déploie selon les principes d'une relation psychologique entre l'employeur et les employés (Guest et Peccei 1994). Les relations du travail se veulent démocratiques car il y a une représentation des employés dans le processus et une prise de décision partagée entre les parties (Boivin 2004). De nos jours, la GRH et les relations du travail coexistent et il n'est pas rare dans une organisation de traiter les deux domaines de façon similaire. On peut y voir une complémentarité entre les deux.

La gestion des ressources comme les nouvelles relations du travail, lorsque bien développées et bien adaptées au contexte de l'organisation, conduisent à la flexibilité nécessaire aux organisations désirant s'adapter à un environnement changeant, dans un monde d'idées et de stratégies volatiles. En effet, les marchés sont instables et la régulation par l'État est plus contraignante. Les entreprises font face à de nouveaux phénomènes tels que le vieillissement de la main-d'œuvre, la diversité culturelle, la présence de plus en plus nombreuse de femmes notamment en économie sociale, la conciliation travail-vie personnelle. Les employés ont des attentes de plus en plus grandes face à leur employeur, ils réclament des choix, d'être partie prenante et de pouvoir se développer et d'être formés adéquatement. L'univers du travail est aussi traversé par des valeurs nouvelles, des exigences propres à l'« empowerment », à la flexibilité et au partenariat (St-Onge *et al* 2004, Guérin et Wils 1992, Ackers 2002).

Les bonnes intentions ne sont plus suffisantes, la rencontre d'objectifs précis, la diversification du personnel formé de professionnels, de salariés et également dans certains cas de bénévoles ont contribué à complexifier la structure des OBNL. Aussi, les pratiques et les politiques associées au modèle de la GRH commencent-elles à émerger dans ce secteur afin de développer et de maintenir un avantage compétitif (Cunningham 1999 et 2001). Les enjeux sont nombreux. Il y a bien sûr des enjeux économiques associés au mode de financement et au retour sur l'investissement, aux modes de contrôle et aux standards de qualité des services. Ensuite, associés à ce premier niveau, il faut tenir compte des salaires et des conditions de travail, de la complexité des tâches et de la formation des employés. L'introduction des modes de gestion ne se fait pas sans heurt. Il y a de la résistance et des contraintes. Les attentes des parties prenantes sont élevées et les moyens sont limités. La question est alors de savoir si un mode de gestion emprunté à un univers, celui du secteur privé, est transférable à celui du secteur à but non lucratif et de l'économie sociale. La notion de compétitivité paraît plus difficile à appliquer ici et les notions de profit, de client et de compétition reçoivent peu d'écho dans le monde des OBNL et des EÉS, généralement de petites organisations prônant des valeurs d'altruisme, de participation, de coopération, de solidarité et de réciprocité.

Les études qui portent sur le travail, la GRH ou les relations du travail dans les entreprises d'économie sociale ou dans les OBNL commencent toutes en soulignant que peu de recherches empiriques ont été conduites. Elles sont partielles et reposent sur des études de cas; il y a peu de

grandes enquêtes permettant de généraliser les conclusions. Aussi, afin de bien comprendre et saisir les particularités du secteur, il convient de le comparer avec d'autres secteurs, tels le secteur privé ou le plus souvent, le secteur public, et d'identifier les différences et les similarités. Le secteur est en croissance et en proie à une reconnaissance des institutions publiques. Le coût du travail représente la part la plus importante des coûts totaux des organisations du secteur volontaire (Parry *et al.* 2003). Par ailleurs, les organisations sont imputables à leur source de revenu et elles deviennent plus dépendantes d'une gestion par coûts qui s'assimile de plus en plus aux autres organisations. Cela pourrait bien conduire les organisations à adopter des mesures de GRH qui leur sont propres, distinctes de celles qui prévalent dans le secteur privé ou dans le secteur public, chacune selon sa stratégie et le contexte dans lequel elle évolue. En effet, les organisations du secteur volontaire reposent sur des valeurs. Les employés choisissent d'y œuvrer parce qu'ils ont choisi une cause et cela aurait un impact sur la culture organisationnelle. Ils s'attendent donc à être davantage impliqués dans la prise de décision. Est-ce que cela signifie que les employés seraient prêts à sacrifier une partie de leur revenu et conditions de travail sous la forme d'un « rabais éthique » (Ethos Discount) selon l'expression de Lloyd (1993) ? Par ailleurs, la gouvernance de ces organisations se veut ouverte et flexible, mais elle est complexe car ces organisations se situent au croisement de plusieurs groupes d'intérêts, de sources diversifiées de financement, de mouvements sociaux, d'usagers, de bénévoles, etc., ce qui les incite à former des comités diversifiés. Les sources de financement sont diversifiées comme le montre Hall et al. (2005) (fondations, États, revenus de services et cotisations), peu sûres à long terme, imprévisibles et irrégulières. Les relations avec les paliers gouvernementaux se resserrent, incitant à davantage de contrôles, à la compétition de plusieurs organisations pour les mêmes financements et à la démonstration de l'efficacité.

Les OBNL adoptent des pratiques de GRH qui se modernisent et qui tendent à les distancer des pratiques artisanales ou informelles sous l'effet de la professionnalisation de la gestion. Une grande considération est accordée aux conditions de travail, à la formation et au développement, à la dotation et à la rétention. Toutefois, l'écart avec les autres secteurs n'est pas comblé.

Les difficultés qui se posent en matière de GRH sont associées à la dotation et à la rétention de ressources professionnelles rares sur un marché du travail fortement compétitif. Il y a une mobilité plus forte car les salaires ne sont pas élevés et ils ne constituent pas un avantage compétitif. Par ailleurs, les OBNL peuvent offrir une plus grande flexibilité au plan des congés et des horaires de travail. Elles offrent plus de liberté dans l'équilibre travail/famille, cela sert en quelque sorte de monnaie d'échange contre les désavantages sur d'autres plans. C'est une sorte d'arrangement qui satisfait les employés formés majoritairement de femmes. Les OBNL ont donc appris à être créatives, à développer un degré élevé de souplesse organisationnelle, de flexibilité en matière

de temps de travail et de partage d'emploi et de promouvoir ainsi la satisfaction au travail (Parry *et al.* 2005).

Les OBNL possèdent dans certains cas des procédures écrites, signes d'une certaine forme de professionnalisation et d'orientations conscientes et codifiées, tournées vers la recherche d'efficacité, mais est-ce qu'elles appliquent ces politiques ? Y a-t-il des descriptions de tâches, des plans de formation professionnelle, des politiques de diversité de la main-d'œuvre, des procédures de griefs, de plaintes et des moyens de résolution des conflits, des critères de performance. Est-ce que les OBNL le font afin de se plier aux exigences des bailleurs de fonds ?

2.3. Les conditions de travail

Les OBNL n'offrent pas de salaires compétitifs parce que la culture organisationnelle y serait davantage promue que dans les organisations traditionnelles et que la satisfaction des employés y serait plus élevée lorsque le milieu de travail est plus près des attentes des employés. Cependant, comme nous l'avons brièvement abordé précédemment, les OBNL ont plus de contraintes financières et, par conséquent, elles doivent restreindre les salaires offerts à leurs employés (Emanuele et Higgins 2000). Les salariés de ce secteur travaillent pour une cause et seraient disposés à sacrifier une partie de leur revenu. Par ailleurs, une enquête auprès de 266 OBNL a démontré que ces organisations offrent une sécurité d'emploi plus grande que dans les autres types d'entreprises. Elles offrent également moins au plan des bénéfices marginaux tels que les plans d'assurances, de retraite et autres bénéfices. Trois types d'explications y sont généralement élaborées : le secteur subit de fortes contraintes financières; il est formé majoritairement de femmes; il constitue un tremplin ou une porte d'entrée vers d'autres entreprises et types d'emploi (Emanuele et Higgins 2000). Ce cadre d'insertion ferait en sorte qu'il n'y a pas d'intérêt à développer des incitations à rester, ni à être formé. Il n'y aurait donc pas de véritables stratégies GRH.

L'évolution a été rapide pour les OBNL. Les enjeux sont différents de ceux d'il y a à peine quelques années. Les bonnes intentions des gestionnaires ne sont plus suffisantes, les objectifs précis doivent être rencontrés et la diversité du personnel formé de professionnels, d'employés et de volontaires rend la gestion plus complexe (Cunningham 2001). La professionnalisation de la gestion, les exigences plus soutenues des organismes qui financent ont des répercussions sur la GRH : les employés attendent davantage des salaires et des conditions de travail. Les OBNL tentent de contrôler et d'établir des objectifs précis en matière de performances. Il apparaît difficile d'appliquer le mode de GRH dans ce secteur de manière identique à celui du secteur privé.

Le contrat psychologique n'est pas le même. Les valeurs des deux secteurs apparaissent irréconciliables (Emanuele et Higgins 2000).

Les pratiques de rétention du personnel reposent alors sur des moyens non financiers, moyens qui reposent, entre autres, sur l'engagement et sur la mission de l'organisation, la participation et la formation, l'identification aux valeurs de l'entreprise. De manière étonnante, la formation et le développement professionnels comptent parmi les programmes qui contribuent le plus, avant même celles de l'appartenance et de l'identification à l'organisation (Alatrística et Arrowsmith 2004). Les employés apprécient la grande autonomie que procure l'organisation quand elle le peut. Lorsque les procédures sont perçues comme étant redondantes et inutiles, cela a un impact négatif sur l'engagement. L'idée que se font les employés de l'organisation est en général assez limitée. Les personnes et les liens qui sont développés comptent davantage que les méthodes et les règles. Les employés sont plus attachés à leurs valeurs personnelles qu'à celles de l'organisation. Les employés voient leur équipe de travail comme une entité distincte de l'organisation et préfèrent s'identifier à la première plutôt qu'à la dernière. L'étude menée par Alatrística et Arrowsmith (2004) a aussi démontré que les gestionnaires ne sont pas toujours ouverts à la critique et qu'ils démontrent du favoritisme dans la gestion de l'organisation. De plus, les employés affichent des attitudes différentes en ce qui concerne les relations interpersonnelles qui seraient plus importantes. Les employés des OBNL qui proviennent du secteur privé ont moins d'attache, ils s'identifient moins à l'organisation et ils possèdent des objectifs de carrière personnelle plus marqués. Les OBNL ne seraient pas leur premier choix. Le secteur à but non lucratif offre des salaires moins élevés car les milieux de travail sont plus agréables, plus satisfaisants et qu'on y fait davantage la promotion d'une culture organisationnelle.

Les pressions que subissent les OBNL les incitent à changer de façon et à devenir plus compétitifs dans la course aux subventions. La gestion du changement fait aussi partie des nouvelles réalités des entreprises du secteur. Elles font face à la complexité avec leurs valeurs propres, les intérêts multiples qui s'entrecroisent dans ce secteur, la structure organisationnelle traditionnelle et le volontarisme de leurs acteurs. Parmi les facteurs influents de la gestion du changement, il y a la cohérence à assurer entre les valeurs des employés et celles des organisations (Hay, Beattie, Livingstone et Munro 2001). Tout modèle de changement doit tenir compte de ces spécificités afin d'obtenir un consensus et une vision partagée. Le développement des compétences, la formation et le partenariat deviennent alors des enjeux. Le développement des compétences des employés du secteur bénévole ont aussi des exigences qui se doivent d'être adaptées aux besoins du secteur et aux aspirations professionnelles des employés (Brisbois et Saunders 2005). Les exigences à cet égard s'accroissent, notamment la formation en gestion, le développement du leadership, les compétences en collecte de fonds et autres compétences techniques. Les entreprises déjà organisées par des structures de participation et de partenariat bénéficient d'un avantage car elles

peuvent obtenir plus aisément le consensus, elles peuvent également compter sur un réseau interne qui facilite les communications.

En Australie, les organisations optent pour des pratiques qui promeuvent l'éthique professionnelle notamment parce qu'elles s'inscrivent dans une mission spécifique reposant sur des valeurs morales et qu'elles fournissent des services en dehors du cadre du marché. Il est plus facile de développer une culture de responsabilité éthique dans ce secteur plutôt que d'imposer un cadre coercitif de pratiques professionnelles. Cependant, l'augmentation des salariés à temps partiel et occasionnels, la crainte du bris de confidentialité à la suite des pressions des organismes qui financent, les comportements des gestionnaires face à la critique et aux plaintes des usagers et des employés qui les inciteraient à sélectionner les problèmes en rendent l'application difficile (Lonne, McDonald et Fox 2004).

Il y a des lacunes et des absences dans la documentation disponible en ressources humaines dans le secteur bénévole notamment. Les données sur l'emploi sont sommaires, il y a peu de données démographiques des employés et on ne connaît pas leurs besoins en matière de gestion de ressources humaines (Dow 2001). Une enquête québécoise sur les conditions de travail dans le milieu communautaire montre que les OBNL agissent dans le domaine de la santé et des services sociaux dans une proportion de 53,5 %, notamment dans le soutien aux individus et aux groupes (Bourdon, Deschenaux, Coallier, Dionne et Leclerc 2001). Les organisations entreprennent leurs actions par le travail de salariés et les interventions de bénévoles. Les femmes occupent la majorité des postes et ce, à plus de 75 %. Dans les milieux communautaires, plus de 37 % des employés possèdent un diplôme universitaire. L'ancienneté moyenne est de 3 ans pour plus de 50 % des employés et pour près de 62 % des salariés du secteur le revenu annuel moyen était de moins de 25 000 \$CAN en 2001.

On en sait peu sur l'organisation du travail. Une enquête menée par sondage auprès des organismes du secteur bénévole au Canada montre qu'une réduction des emplois à temps plein est réalisée au profit des emplois à temps partiel et occasionnels (McMullen et Schellenberg 2003). De plus, il existe un transfert des tâches habituellement dévolues aux employés vers les bénévoles. La pression sur les employés est grande afin qu'ils augmentent leur charge de travail et qu'ils diversifient leurs tâches. Les heures supplémentaires sont souvent non rémunérées (Dow 2001). Les études canadiennes viennent corroborer les conclusions des enquêtes effectuées aux États-Unis et au Royaume-Uni. Seuls 10 % des organismes de bienfaisance ont des employés syndiqués, 24 % n'offrent pas d'avantages sociaux à leurs employés et seulement 7 % versent à leurs employés de soutien un salaire qui est au-dessus de la moyenne retrouvée dans les autres secteurs d'activités. Les avantages sociaux les plus courants dans les OBNL sont les horaires de travail flexibles, le remboursement des frais d'adhésion à une association professionnelle, une

assurance-maladie supplémentaire (Dow 2001). Ce dernier soutient que les salaires des salariés employés dans les OBNL sont faibles et le resteront même si les organisations pouvaient les augmenter car ce sont les valeurs de partage qui prédominent sur les bénéfices économiques. Certains suggèrent qu'il s'agit là d'une stratégie délibérée afin de ne retenir qu'un petit noyau d'employés engagés assurant ainsi une forte productivité et la confiance du public. Les administrateurs sont eux-mêmes faiblement rémunérés et ils s'attendent à la même chose de la part des employés. La mission est plus importante que les gens, « il faut servir les autres » (Dow 2001). Les salaires sont inégalement répartis entre les hommes et les femmes. Les pratiques des ressources humaines apparaissent primaires à comparer aux secteurs privé et public. Les responsables de la GRH des OBNL possèdent peu de qualifications et de formation, peu d'évaluations des salariés sont effectuées et les « pratiques exemplaires » sont peu suivies (Zappalà 2004). Les organisations à but non lucratif doivent miser sur leur mission et leurs valeurs qui constituent leur avantage. En général, ils offrent un environnement de travail d'une grande qualité et une opportunité pour servir la communauté en plus d'effectuer un travail intéressant et satisfaisant avec des collègues de travail partageant les mêmes buts (Saunders 2004). Les rémunérations morales peuvent être symboliquement très puissantes, au fondement même de l'acceptation d'une GRH dont le caractère autoritaire et directif serait vivement contesté (Bietry et Delanoe 2000).

Dans certains cas, les gestionnaires semblent prioriser la cause de l'organisation au détriment de la qualité de vie des employés. Des tensions et des conflits apparaissent entre les employés et les employeurs du secteur. Ce secteur est aussi sous représenté par les syndicats (Pynes et Newman 2001, Paquet 1999). Le secteur de l'économie sociale du Royaume-Uni possèdera plus de contrôle sur la GRH si les sources de financement se diversifient, qu'il y a moins de dépendance à un seul organisme. Toutefois, les politiques de l'État prennent plus d'ampleur. Au Canada, les organisations sont sous juridiction provinciale. Elles relèvent donc des lois du travail du Québec pour ce qui est des organisations qui sont sur ce territoire. Les syndicats sont favorables à l'économie sociale, mais ils craignent, tout comme ailleurs au Canada et aux États-Unis, que ce soit des emplois qui remplacent ceux du secteur public. Il y a peu d'études, elles portent surtout sur des entreprises américaines ou britanniques et leur portée est limitée. On en conclut néanmoins que les salaires et les conditions de travail du secteur sont limités mais que l'engagement est plus grand. Voyons maintenant comment évolue le secteur quant au travail et aux relations du travail.

3. LES RELATIONS DU TRAVAIL

Selon Putnam (2000), les syndicats et les associations professionnelles sont un important locus de solidarité sociale, de création d'assistance mutuelle et de partage de connaissances. Ce sont des réseaux de solidarité comme le sont les associations volontaires qui produisent du capital social. Néanmoins, les syndicats sont-ils encore un lieu important de solidarité sociale ?

Le déclin du syndicalisme révèle les incapacités et les difficultés du mouvement syndical à développer un intérêt pour les besoins et les valeurs des jeunes, des femmes, des cols blancs. Les syndicats sont en déclin presque partout dans les pays industrialisés (Le Québec et le Canada font exception avec le maintien et même une légère augmentation du taux de syndicalisation). Seul le secteur des emplois de l'État résiste au laminage syndical. Pourtant, contrairement à ce qui se propage en tant qu'idéologie du travail misant sur l'individualisme, le secteur de l'économie sociale repose avant tout sur les valeurs collectives et les deux, mouvement syndical et mouvement communautaire, devraient se rapprocher.

Dans l'univers du travail, les méthodes de gestion encouragent fortement le rapprochement des personnes, en créant des équipes de travail, des cercles de qualité, des lieux d'échanges et de discussion favorisant la mise en place de conditions propices à la coopération entre les membres d'une équipe. Il s'agit alors de miser sur des liens sociaux, de développer le sens de la communauté au travail et d'acquérir des normes de mutualité et de réciprocité au travail (Harrison 2002). Pourtant, nous rappelle Putnam, dans les sociétés contemporaines, les liens au travail sont importants mais ils sont peu profonds et peu intimes, les réseaux personnels n'étant plus centrés principalement sur les lieux de travail.

Le contrat de travail est l'objet d'une transformation profonde, les emplois dit précaires, la sécurité d'emploi menacée, les contrats à durée déterminée, les emplois à temps partiel, les restructurations d'entreprise, la mondialisation et les regroupements continentaux ont tât fait de transformer les liens créés à l'emploi. Les liens employeur-employé portent davantage sur la nécessité de performance et la mise en place des avantages concurrentiels, conditions propices à la compétitivité. Les salariés sont de plus en plus isolés et conséquemment, il y a davantage d'incertitudes, d'inquiétudes et d'anxiété. Cependant, les employés sont moins dépendants de la firme, les hiérarchies sont maintenant aplanies, il y a moins de relations paternalistes (sauf dans les PME), et on reconnaît mieux les mérites des salariés. Il y a aussi des conséquences négatives, notamment la réduction du capital social au chapitre de la confiance et de la connexion sociale au travail. Les relations sont plus distantes et les salariés s'isolent de plus en plus. Le degré de compétition entre les employés s'est accru, c'est là un effet de la recherche de performance à tout

prix et des gratifications qui reposent sur cette performance (Heckscher 1995). Le lieu de travail n'est pas le lieu de salut de la société civile d'aujourd'hui.

Cette tendance traverse-t-elle également les entreprises d'économie sociale, là où l'attachement moral serait plus présent que dans les autres types d'entreprises ? Nous savons qu'il y a de plus en plus de travailleurs atypiques dans ce secteur au Royaume-Uni et au Canada (Cunningham 2001, McMullen et Schellenberg 2003).

Les valeurs des OBNL se rapprochent de celles du mouvement syndical, telles que la solidarité, la démocratie, la prise de parole, la citoyenneté responsable. Les conditions de compétitivité dans lesquelles se retrouvent ces organisations pourraient bien les conduire vers l'adoption du modèle de la GRH afin de les éloigner du style de gestion paternaliste. Ce secteur est devenu une zone importante d'organisation syndicale aux États-Unis et au Royaume-Uni (Alatrasta et Arrowsmith 2004), au Québec également selon les travaux de Renaud Paquet, reflétant alors les insatisfactions croissantes des salariés du secteur. Au plan des relations du travail, il n'est pas toujours certain que les entreprises du secteur de l'économie sociale partagent les valeurs et les objectifs du syndicalisme. Encore faut-il regarder de très près d'où proviennent les contraintes à la syndicalisation. Le secteur à but non lucratif n'est pas nécessairement ouvert à la syndicalisation et sait jouer les règles qui font obstacles aux tentatives de syndicalisation comme le montre une étude de cas américaine dans le refus de reconnaître l'accréditation d'un groupe d'enseignants majoritairement formés de femmes (Pynes et Newman 2001). Une enquête menée auprès d'un petit échantillon de salariés d'OBNL a fait ressortir cinq enjeux non monétaires : 1) le désir de la part des employés d'une prise de décision partagée ou du moins consultative, alors que les administrateurs des organismes à but non lucratif croient que les syndicats manquent de flexibilité pour être impliqués à ce niveau; 2) le développement d'une stratégie GRH afin que la supervision des employés soit plus efficace et que les procédures soient plus standardisées, évitant le favoritisme et encourageant la justice organisationnelle; 3) au plan des salaires, les salariés espèrent des revenus plus élevés afin d'attirer et de retenir les plus qualifiés. À cet égard, la syndicalisation pourrait être un facteur de stabilisation des effectifs dans les OBNL; 4) le contexte politique est aussi un facteur dans la mesure où le financement assure la pérennité des organisations et une meilleure planification à long terme; 5) les tensions raciales et la discrimination, du moins aux États-Unis, semblent une raison suffisante pour justifier la syndicalisation (Peters et Masaoka 2000). Par ailleurs, la syndicalisation est facilitée dans les cas où les employés vivent un climat d'insatisfaction. Les cadres des mêmes organisations ont trouvé au contraire que les syndicats n'avaient pas leur place dans les OBNL.

La présence syndicale est faible à comparer aux secteurs privé et public. Au Canada, elle se situe à 8 % des employés, alors qu'elle représente environ 14 % au Royaume-Uni et 5 % au Québec (Cunningham 2001; Dow 2001, Paquet 1999).

Les employés veulent se syndiquer afin d'avoir plus d'influence dans le processus de décisions, combattre le favoritisme dans les politiques d'embauche, éviter les licenciements abusifs et réduire l'écart salarial entre les salariés des OBNL et ceux des agences gouvernementales. Les petites organisations ont plus de difficultés à se syndiquer. Les raisons invoquées à la propension à se syndiquer relèvent des mauvaises conditions de travail perçues (Paquet 1999; Dow 2001), les heures de travail non rémunérées et les emplois à durée déterminée.

Au Québec, Renaud Paquet et ses collègues ont analysé les conditions de travail des salariés du communautaire et les motifs qui les inciteraient à recourir à la syndicalisation. D'abord, le premier motif de syndicalisation est d'ordre utilitaire, soit le désir d'améliorer ses conditions; ensuite, il est relié à des convictions et des croyances politiques et idéologiques; enfin l'insatisfaction est l'élément clé du processus de syndicalisation. L'employé insatisfait évaluera la valeur instrumentale de la syndicalisation. Cette évaluation est subjective tout comme l'est l'évaluation des conditions de travail. C'est l'intensité du conflit caractérisant la relation d'emploi qui va de pair avec l'insatisfaction au travail qui sert d'élément déclencheur (Paquet, Deslauriers et Sarrazin 1999).

Les auteurs notent un décalage entre le point de vue des dirigeants et celui des salariés quant à la perception du degré d'influence de ces derniers. Les salariés ne partagent pas les choix des dirigeants. Les employés sont insatisfaits des salaires et des conditions de travail mais ils sont conscients des limites budgétaires de l'employeur. Par ailleurs, ils exercent beaucoup de contrôle dans la gestion de leurs tâches et le travail d'équipe est valorisé. Les résultats de leur travail sont évalués dans une proportion plus grande que l'exécution des tâches. La taille de l'organisation joue un rôle dans la distance relationnelle entre les employés et les cadres, la distance est proportionnelle à la taille de l'organisation. D'autre part, il y a peu de mécanismes internes de résolution des litiges entre les parties, ce qui accroît les sources d'insatisfaction. Ces dernières sont liées à l'insécurité et à l'insuffisance des sources de financement.

Par ailleurs, les employés non-syndiqués ne voient pas l'intérêt à se syndiquer, ils partagent certes les valeurs sociales des syndicats mais pas nécessairement les valeurs instrumentales. Ils y voient plus d'inconvénients que d'avantages. Cela engendrerait de la bureaucratie et de la rigidité dans les relations. L'offre syndicale est limitée et les chances de syndicalisation sont faibles malgré que les raisons pour le faire soient nombreuses (Paquet, Deslauriers et Sarrazin 1999). Les

revendications syndicales traditionnelles devraient être ajustées aux salariés du secteur communautaire.

La relation d'emploi est davantage démocratisée dans les entreprises d'économie sociale qu'elle ne l'est dans les entreprises des secteurs privé et public. Cette démocratisation porte surtout sur la gestion du travail par les équipes et l'autonomie relative des employés relativement à leurs tâches. De plus, l'attachement des employés à l'égard de leur travail et l'engagement en regard de l'organisation y est plus élevé (Paquet 1999, Paquet et Boucher 1998).

Les organisations communautaires recherchent des gestionnaires qui ont l'expérience de la gestion afin de consolider les capacités de l'organisation. Par contre, ces gestionnaires n'ont pas toujours une bonne compréhension de la dynamique particulière des milieux communautaires (Paquet 1999). C'est pourquoi les salariés n'ont pas accès ou très peu aux décisions stratégiques prises par les conseils d'administration des organisations.

Les salaires sont bas, les conditions de travail ne sont guère avantageuses et l'organisation du travail est déficiente avec des surcharges de travail dues à un sous financement des organisations. Par contre, les emplois de l'économie sociale sont enrichissants et stimulants et ils contribuent à la démocratisation de la société (Paquet et Boucher 1999).

3.1. Les innovations du travail

Les travaux de recherche sur les liens entre les syndicats et le travail dans les entreprises d'économie sociale ont porté surtout sur les rapports plus classiques et traditionnels entre employeurs et syndicats sous la forme d'un antagonisme soluble dans la reconnaissance syndicale et la négociation des salaires et des conditions de travail. Pourtant, les relations du travail ont été l'objet de transformation, alors que de « nouvelles relations du travail » contribuent à redéfinir les liens entre les syndicats et les employeurs. C'est ainsi que depuis le début des années 1990, sous les pressions économiques, les syndicats, d'abord défensifs, ont accepté d'assouplir les règles du travail et se sont montrés ouverts aux nouvelles formes d'organisation du travail. Il y eût quelques ententes de partenariat incluses dans les conventions collectives de travail. Le partenariat s'inscrit dans un *continuum* qui va de la consultation à la cogestion, comprenant des modalités intermédiaires comme la coordination, la concertation et la coopération. Il revient aux parties impliquées de donner un sens à leur entente et d'en délimiter le territoire. Ce n'est plus le droit de gérance qui fixe seul les limites de l'intervention syndicale. Les employeurs cherchent aussi à changer l'organisation du travail par le recours à la polyvalence, la flexibilité fonctionnelle et numérique, le Kaizen, les groupes d'amélioration continue, les accréditations de la qualité, telles

les normes ISO. Dans ce contexte, les syndicats partagent l'information avec les employeurs, des comités sont formés pour permettre la coopération lors des changements. Les communications directes avec les employés et le syndicat sont favorisées. Toutefois, il se prend peu de décisions de façon conjointe. Il y a surtout de la consultation (Harrisson 2003).

Le partenariat ne change rien aux rôles traditionnels des parties, cependant, ils en ajoutent de nouveaux. Si la codification de la concertation et du partenariat a été effectuée de façon concise de sorte que nous savons mieux maintenant ce qu'il en est, la diffusion de ce type d'innovation parmi les entreprises privées et publiques est encore assez ténue. On ne sait trop rien de la diffusion de ce modèle dans les entreprises d'économie sociale.

Les syndicats doivent évidemment tenir compte de cette nouvelle donne dans leur stratégie tout en continuant de jouer le rôle plus traditionnel de défenseur des intérêts socio-économiques des membres. Les priorités des syndicats concernent toujours l'amélioration des salaires et des avantages sociaux. La sécurité d'emploi est aussi une grande priorité. Les syndicats veulent susciter un changement social et économique et le rôle dans l'entreprise se complète également par des alliances à d'autres paliers décisionnels. Les syndicats n'en continuent pas moins de développer le syndicalisme social, de former des coalitions auprès de la société civile et à débattre des nouvelles tendances afin de se rapprocher des groupes porteurs d'innovations sociales. Par exemple, les fonds d'investissements tels Fondation de la CSN et le Fonds de solidarité de la FTQ sont des partenaires financiers de l'économie sociale.

En économie sociale, le partenariat existe au plan sectoriel. En effet, un comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire a été créé favorisant la concertation et le partenariat afin de résoudre les problèmes de main-d'œuvre pour les entreprises de ces secteurs. Ce comité est reconnu par la Commission des partenaires du marché du travail. Il existe également un programme de subventions salariales d'Emploi-Québec. Les programmes d'employabilité participent à la création de nouveaux emplois. De façon générale, on assiste à des appuis de plus en plus fermes des États à l'économie sociale et à l'innovation sociale. Avec un taux de chômage élevé au Québec, les entreprises d'économie sociale participent à la relance de l'emploi. C'est un acteur à part entière dans la structure socio-économique du Québec (Chantier de l'économie sociale 2001).

Par ailleurs, la professionnalisation produit des attentes chez les salariés en droit alors de s'attendre à des conditions d'exercice du travail à la hauteur de ce qui se fait dans d'autres secteurs et qui se traduisent en termes de planification de carrière, de formation, de participation et de prise de responsabilité. La moyenne des salaires versés aux employés de ce secteur est en général plus basse que celle des salaires versés aux employés des autres secteurs. Cela reflète les contraintes

financières des organisations. Il faudra, entre autres, inscrire les salaires parmi les incitatifs et les facteurs de motivation et non plus uniquement sur la base des convictions personnelles aux buts de l'organisation.

Cunningham (2001) avait déjà identifié un certain nombre d'aspects qui méritent l'attention des chercheurs sur ce secteur : Comment les gestionnaires acquièrent-ils l'expertise afin d'implanter les principes de la GRH ? Proviennent-ils des maisons d'enseignement dispensant une formation spécifique telle le MBA en entreprise collective ? Y a-t-il un impact à la suite de l'introduction de ces modes de GRH ou de syndicalisation sur les performances des organisations et sur le bien-être des salariés ? Les possibilités de transfert des modes de gestion des secteurs privé et public vers ce secteur sont-elles adaptées au secteur ou bien cela devient-il une forme d'isomorphisme organisationnel ?

CONCLUSION

Il est difficile de trouver un sens à l'orientation que prennent les entreprises de l'économie sociale en matière de GRH alors que la question des relations du travail semble plus élucidée. La recension des écrits que nous avons menée est sans doute bien incomplète mais elle montre au moins trois aspects qu'il faudra davantage approfondir. Il y a peu de connaissances sur la gestion des entreprises d'économie sociale et le mode de gouvernance en ce qui a trait aux relations avec les employés. Sans doute que l'hétérogénéité des organisations du secteur empêche jusqu'ici de dégager une ligne de conduite universelle. Cependant, il ressort des écrits que les valeurs sociales des acteurs, tant les administrateurs que les employés, servent de guides qui structurent les relations entre les acteurs externes et internes à l'organisation. Par contre, peu d'organisations du secteur ont développé des orientations stratégiques autour de ces valeurs afin de construire des plans en matière de GRH, du moins de façon formelle. Les contraintes financières balisent les interventions et limitent la durée des plans alors que nous avons vu que certains programmes sont adaptés à la mesure des préoccupations des administrateurs des organisations, c'est le cas de la dotation, de la formation et de la flexibilité des horaires de travail.

Les relations du travail sont perçues comme étant harmonieuses en général, mais les conditions de travail et les salaires sont en dessous des seuils moyens des autres secteurs. Néanmoins, ces conditions difficiles n'incitent guère à la syndicalisation, du moins pour le moment. À cet égard, il y a quelques résultats de recherche contradictoires mais les taux de syndicalisation sont très faibles partout. On remarque qu'aucune étude ne traite de la question des « nouvelles relations du travail ».

Dans tous les cas, de nouvelles recherches s'imposent dans le secteur. Elles devront être plus extensives et mettre en relation les formes organisationnelles et le type de GRH et/ou de relations du travail qui se dessinent dans ce secteur qui prend de l'ampleur.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKERS, P. 2002. « Reframing Employment Relations: the Case for Neo-Pluralism », *Industrial Relations Journal*, 33: 1. p. 2-19.
- ALATRISTA, J. et J. ARROWSMITH. 2004. « Managing Employee Commitment in the Not-for-Profit Sector », *Personnel Review*, vol. 33: 5, p. 536-548.
- ARTEAU, M., M.-J. BRASSARD et M.-C. MALO. 2006. « Les secteurs et le mouvement coopératif québécois : portrait et défis », *Copublication CRISES/CRDC*, CRISES : collection Études théoriques, no ET0602, 29 p.
- BAUEN, R. 1995. « Co-Ops, ESOPS, and Worker Participation », *Dollars and Sense*, p. 20-23.
- BIETRY, F. et A. DELANOE. 2000. « Une gestion des ressources humaines bénévoles est-elle concevable dans l'association à but non lucratif ? », *Audit social et progrès du management*, 2000-05, Tome Actes, p. 63-81.
- BOIVIN, J. (dir.). 2004. *Introduction aux relations industrielles*, Gaëtan Morin Éditeur Chenelière éducation, Montréal.
- BOURDON, S., F. DESCHENAUX, J.-C. COALLIER, P. DIONNE et M.-H. LECLERC. 2001. « Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois », *Rapport de l'enquête*, 29 p.
- BRISBOIS, R. et R. SAUNDERS. 2005. « Vers une stratégie de développement des compétences pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif : document de discussion ». *Fondations communautaires du Canada*, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., 28 p.
- Chantier de l'économie sociale. 2001. De nouveau nous osons, Une démarche de rassemblement, Montréal. (www.chantier.qc.ca)
- Chantier de l'économie sociale. 2000. Portrait statistique de l'économie sociale et de l'action communautaire, Montréal. (www.chantier.qc.ca)
- Chantier de l'économie sociale. 1996. Osons la solidarité. Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale. Sommet sur l'économie et l'emploi, Québec Montréal. (www.chantier.qc.ca)
- CUNNINGHAM, I. 2001. « Sweet Charity! Managing Employee Commitment in the UK Voluntary Sector », *Employee Relations*, vol. 23, no 3, p. 226-239.
- CUNNINGHAM, I. 1999. « Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities », *Public Money and Management*, p. 19-25.

- D'AMOURS, M. 1996. *Présence de l'économie sociale au Québec*, Montréal: Institut de formation en développement économique communautaire.
- DAVIDMAN, K. et al. 1998. « Work in the Nonprofit Sector: the Knowledge Gap », Toronto: Agora Foundation, p. 34-48.
- DEFOURNY, J. 1999. *The Emergence of Social Enterprises in Europe*, EMES, Liège.
- DESLAURIERS, J.-P. et R. PAQUET. 1999. « La syndicalisation des salariés du communautaire », *Relations Industrielles*, 54 : 2, p. 337.
- DESROCHES, Henri. 1983. *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, Coopérative d'édition et d'information mutualiste.
- DICKE, L. A. et J. S. OTT. 2003. « Post-September 11 Human Resource Management in Nonprofit Organizations », *Review of Public Personnel Administration*, 23: 2, p. 97-113.
- DOW, W. 2001. « Document d'information sur les ouvrages documentaires portant sur les ressources humaines (rémunérées) dans le secteur bénévole canadien », *Initiative du secteur bénévole et communautaire*, 40 p.
- EMANUELE, R. et S. H. HIGGINS. 2000. « Corporate Culture in the Nonprofit Sector: A Comparison of Fringe Benefits with the For-Profit Sector », *Journal of Business Ethics*, 24: 1, part 1, 7 p.
- FERRARO, P. 2003. « Best Practices in Nonprofit Compensation », Williamsbourg, VA: GuideStar, 3 p.
- FONTAN, J. M. et E. SHRAGGE (dir.). 2000. *Social Economy: International Debates and Perspectives*, Montreal, Black Rose.
- GOLDENBERG, M. 2004. *L'innovation sociale au Canada. Comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens*, Rapport de recherche W/25, Réseau de la main-d'œuvre, Réseaux canadiens de recherche et politiques publiques, Ottawa. www.rcrpp.org
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- GUEST, D. et R. PECCEI. 1994. «The Nature and Causes of Effective Human Resources Management », *British Journal of Industrial Relations*, 32, 2: 220-242.
- HALL, M. H., C. W. BARR, M. EASWARAMOORTHY, S. W. SOKOLOWSKI et L. M. SALAMON. 2005. *The Canadian Nonprofit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Imagine Canada, Toronto. (www.imaginecanada.ca)

- HARRISSON, Denis. 2004. « Innovations et travail : une décennie d'expériences diversifiées en matière de relations et d'organisation du travail », *L'effectif, (Revue de l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec)*, avril/mai 2004, 7: 2, p. 14-21.
- HARRISSON, D. et N. LAPLANTE. 2002. *La construction du partenariat patronal/syndical : contraintes du marché et négociation locale*, Paris : L'Harmattan.
- HAY, G. K., R. S. BEATTIE, R. LIVINGSTONE et P. MUNRO. 2001. « Change, HRM and the Voluntary Sector », *Employee Relations*, 23: 3, p. 240-255.
- HECKSCHER, C. 1995. *White Collar Blues*, Basic books, New-York.
- LAVILLE, J. L. 2005. *Éléments pour un cadre d'analyse du changement social démocratique, Innovation et société : pour une transformation sociale démocratique. Penser l'institution*, Conférence prononcée lors d'un séminaire du CRISES, le 25 avril 2005.
- LÉVESQUE, B. et M. MENDELL. 2004. « L'économie sociale : diversité des approches et des pratiques. Proposition pour le nouveau programme des ARUCs en économie sociale », Document de travail pour la présidence du CRSH, Montréal.
- LEWIS, J. 1996. « What Does Contracting do to Voluntary Agencies? » dans Billis, D. et M. Harris (Eds), *Voluntary Agencies: Challenges of Organization and Management*, Macmillan, London, p. 1-11.
- LLOYD, T. 1993. *The Charity Business*, John Murray, London.
- LONNE, B., C. McDONALD et T. FOX. 2004. « Ethical Practice in the Contemporary Human Services », *Journal of Social Work*, vol. 4, no 3, p. 345-367.
- MENDELL, Margie. 2006. « L'empowerment au Canada et au Québec: enjeux et opportunités », dans *Géographie, économie, société*, 1/: pp. 63-86.
- McMULLEN, K. et G. SCHELLENBERG. 2003. « Job Quality in Non-profit Organizations », Ottawa : Canadian Policy Research Networks, 57 p.
- NINACS, W.A. 2002. « A Review of the Theory and Practice of Social Economy/Économie sociale au Canada » *Social Research and Demonstration Corporation, Working Paper Series 02-02*, August, Ottawa.
- PAQUET, R., J. P. DESLAURIERS et M. SARRAZIN. 1999. « La syndicalisation des salariés du communautaire », *Relations industrielles*, 54,2 : 337-364.
- PAQUET, R. 1999. « Emplois de l'économie sociale : démocratisation du travail ou exploitation d'une main-d'œuvre qualifiée ? », *Économie et Solidarités*, 30,1 : 78-94.

- PAQUET, R. et J. BOUCHER. 1998. « Les rapports de travail dans les entreprises de l'économie sociale », dans P. A. Lapointe, A. E. Smith et D. Veilleux (dir) *Les transformations de l'emploi et des milieux de travail*, ACRI XXXIV^e Congrès, Textes choisis, p. 147-162.
- PARRY, E., C. KELLIHER, T. MILLS et S. TYSON. 2005. « Comparing HRM in the Voluntary and Public Sectors », *Personnel Review*, 34: 5, p. 588-602.
- PETERS, J. B. et J. MASAOKA. 2000. « A House Divided: How Nonprofits Experience Union Drives », *Nonprofit Management and Leadership*, 10: 3, 13 p.
- PUTNAM, R. 2000. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New-York.
- PYNES, J. E. et M. A. NEWMAN. 2001. « Nonprofit Sector Unionization and Gender Equity: Learning Lessons a Case Study of a Teacher Organization in the St. Louis Archdiocese », *Review of Public Personnel Administration*, 21: 1, p. 5.
- SALAMON, L. M. et H. ANHEIR. 1998. « Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally », *Voluntas*, 9, 3: 213-248.
- SAUNDERS, R. 2004. « Passion and Commitment Under Stress : Human Resource Issues in Canada's Non-profit Sector : a Synthesis Report », Ottawa : Canadian Policy Research Networks, 73 p.
- ST-ONGE, S., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT. 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur Chenelière Éducation, Montréal.
- VAILLANCOURT, Y., F. AUBRY et C. JETTÉ. 2003. *L'économie sociale dans les services à domicile*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 352 p.
- VIENNEY, C. 1994. *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.
- ZAPPALÀ, G. 2004. «Corporate Citizenship and Human Resource Management: A New Tool or a Missed Opportunity», University of Sydney, 16 p.

Source de données

- Le système canadien des comptes nationaux et le compte satellite des institutions à but non lucratif et bénévole
- L'Enquête nationale sur les organisations bénévoles et à but non lucratif
- L'Enquête nationale de 2000 sur le don
- Le bénévolat et la participation et le don annexe à l'enquête canadienne
- L'Enquête sur les milieux de travail et les employés (EMTE), enquête longitudinale.