

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**SE SYNDIQUER DANS LE COMMUNAUTAIRE ?**

PORTRAIT D'UNE EXPÉRIENCE DE SYNDICALISATION DES SALARIÉES D'UNE  
CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE (CDEC)  
ET DES TRANSFORMATIONS POSSIBLES DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE  
DÉMOCRATIQUE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL  
CONCENTRATION ÉCONOMIE SOCIALE

PAR

VÉRONIQUE FOURNIER

27 NOVEMBRE 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## AVANT-PROPOS

*Un jour, j'ai lu Saul Alynski, qui disait : « la journée où j'ai vu un écriteau interdisant de marcher sur la pelouse, je me suis empressé d'y sauter à deux pieds joints. »  
Moi aussi je crois bien l'avoir vu, cet écriteau.*

À la base de ce projet de mémoire, cette forme de témérité de vouloir découvrir, de vouloir avancer vers une aventure à la fois intellectuelle et à la fois d'action. Cette expérience du processus de recherche a donc été motivée par cette curiosité vers un phénomène peu connu, jumelé à une certaine indignation sur les conditions de travail qui prévalent dans le tiers secteur. Parce que nous croyons que les acteurs sociaux sont aux premières loges des phénomènes sociaux et de l'innovation, nous souhaitons que cette humble contribution aux savoirs en invite d'autres à poursuivre la réflexion sur l'amélioration des conditions de travail dans le tiers secteur. Nous souhaitons surtout que cette réflexion s'ancre dans les valeurs portées par le tiers secteur, que l'on parle de justice sociale, de démocratie, d'autonomie, et dans cette volonté de réinventer les rapports et les liens sociaux.

La découverte faite à travers cette expérience est la position privilégiée du chercheur à l'intersection de deux sphères, l'une théorique et l'autre pratique. Nous avons le privilège d'accéder à des événements, à des organisations, à des acteurs sociaux ou politiques, qui s'engagent à se commettre sur leur expérience, parfois avec retenue, parfois avec verve, mais toujours par générosité. C'est à ce titre que je souhaite remercier mes collègues et amis du Regroupement économique et social Sud-Ouest (RESO) pour leur générosité et souligner leur engagement motivé par le développement et la recherche d'une société juste et équitable pour tous. Plusieurs d'entre eux ont certainement lu le même écriteau ! Je remercie également la conseillère syndicale de la CSN et l'ancien président du conseil d'administration pour leur participation à cette démarche, et qui, de par leur rôle rassembleur, ont contribué à faire de la syndicalisation au RESO une expérience positive.

Je tiens bien sûr à remercier M. Jean-François René pour sa confiance, malgré des étapes parfois nébuleuses de ma démarche, et surtout pour le soutien toujours bien choisi entre l'autonomie et le support nécessaire à l'apprentissage.

À titre personnel, je remercie plusieurs de mes amis pour leurs idées et encouragements (Eric, Marie-Ève, Maude, Nad et Val) et spécialement Pierre. Merci à mes « amis de maîtrise » devenus des personnes chères pour leurs folies et leurs inspirations (Maryse, Marie-Claude, François et Olivier). Merci aussi aux notes de Miles Davis, aux gens qui chantent l'amour, les jours et les porcs-épics, ma machine expresso, le rouge et le rosé, la chaise de Lucie sauvée d'un destin de bazar, St-Henri et mon plus beau chandail. Merci enfin à ma famille (Richard et Raymonde) pour le monde de savoirs et de mots auquel ils m'ont toujours conviée et à Laval Doucet et Lise pour la passion du travail social et des gens.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xi
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITE I : DEUX MOUVEMENTS SOCIAUX D'ENVERGURE: LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE ET LE MOUVEMENT SYNDICAL.....	5
1.1 Le mouvement communautaire.....	5
1.1.1 1 <sup>ère</sup> génération : les comités de citoyens.....	6
1.1.2 2 <sup>e</sup> génération : politisation et groupes populaires.....	7
1.1.3 3 <sup>e</sup> génération : pratiques communautaires identitaires et redéfinition du rapport à l'État.....	8
1.1.4 4 <sup>e</sup> génération : concertation et partenariat.....	10
1.1.5 5 <sup>e</sup> génération : l'action communautaire autonome.....	11
1.1.6 Des formes organisationnelles en cohérence avec les valeurs.....	12
1.2 Le mouvement syndical.....	14
1.2.1 Le syndicalisme.....	14
1.2.2 Transformation du mouvement syndical : la syndicalisation des secteurs public et parapublic et son impact sur les services communautaires de proximité.....	16
1.2.3 Le syndicalisme québécois des années 90 : un modèle partenarial et de nouveaux rapports collectifs.....	17
1.2.4 Le mouvement syndical comme agent de transformations sociales.....	18
1.2.5 La démocratie syndicale et les pratiques démocratiques convergentes.....	19
1.2.6 La piste du syndicalisme de transformation sociale : l'exemple des Centres de la petitenfance (CPE).....	20
1.3 Synthèse.....	22

## CHAPITRE II : ESQUISSE D'UNE PROBLÉMATIQUE : LES CONDITIONS D'EMPLOI DANS LE COMMUNAUTAIRE ET LA PERSPECTIVE DE LA SYNDICALISATION... 26

2.1	Portrait des conditions d'emplois .....	26
2.1.1	Profil des salariés et des organismes .....	26
2.1.2	Une main-d'œuvre largement féminine et ayant un fort taux de roulement.....	27
2.1.3	Conditions salariales et avantages sociaux.....	28
2.1.4	Enjeux d'organisation du travail : épuisement professionnel et formation .....	28
2.1.5	Politique des conditions de travail et l'enjeu du financement .....	29
2.1.6	Participation des employées aux décisions.....	30
2.2	La perspective de la syndicalisation .....	30
2.2.1	Le taux de syndicalisation dans le milieu communautaire .....	31
2.2.2	La faible présence syndicale dans le communautaire : quelques pistes explicatives	32
2.2.3	Facteurs d'adhésion à une organisation syndicale.....	33
2.2.4	La présence d'organismes communautaires syndiqués.....	34
2.3	Synthèse.....	34
2.4	Questions de recherche et objectifs poursuivis.....	35

## CHAPITRE III : L'ANALYSE STRATÉGIQUE COMME CADRE D'ANALYSE DES TRANSFORMATIONS DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE .... 36

3.1	Le choix de l'analyse stratégique et la notion de pouvoir .....	36
3.2	Pouvoir et gouvernance : deux concepts imbriqués .....	38
3.3	Le concept de gouvernance démocratique.....	38
3.3.1	Spécificités de la gouvernance démocratique au sein d'un organisme à but non lucratif .....	38
3.3.2	Un mode bicéphale de gouvernance.....	39
3.3.3	Le processus décisionnel comme lieu de partage du pouvoir.....	40
3.3.4	La syndicalisation : changement « objectif » et nouvelles formes d'action collective .....	41
3.4	Synthèse et schéma conceptuel .....	42

## CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE ..... 45

4.1	Des expériences professionnelle et personnelle pertinentes.....	45
-----	---	----

4.2 Stratégie générale de recherche .....	46
4.2.1 Le choix de l'étude de cas .....	46
4.2.2 Sélection du cas à l'étude et technique d'échantillonnage .....	47
4.2.3 Méthode de collecte de données .....	49
4.2.4 Une double démarche d'analyse : l'analyse thématique et la démarche de l'analyse stratégique .....	51
4.3 Limites de l'étude de cas .....	51
4.4 Considérations éthiques .....	52
CHAPITRE V : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	53
5.1 Présentation de l'organisme .....	53
5.1.1 Contexte d'émergence de l'organisme .....	53
5.1.2 Le profil organisationnel .....	55
5.2 Profil de la main-d'œuvre de l'organisme .....	59
5.2.1 Une main-d'œuvre attachée à l'organisation .....	59
5.2.2 Deux cohortes d'âge .....	60
5.2.3 Des employés très scolarisés .....	60
5.2.4 Un nouveau rapport au travail pour plusieurs .....	61
5.3. La démarche de syndicalisation : l'émergence et la reconnaissance d'une pratique syndicale .....	61
5.3.1 Perceptions actuelles de la démarche de syndicalisation .....	61
5.3.2 Contexte d'émergence du syndicat : une démarche en plusieurs étapes .....	63
5.4 Synthèse du chapitre .....	68
CHAPITRE VI : ANALYSE STRATÉGIQUE .....	70
6.1 Rappel de l'analyse stratégique comme cadre d'analyse .....	70
6.1.1 L'acteur et ses stratégies .....	70
6.1.2 Positionnement stratégique et relations de pouvoir : systèmes d'action concrets .....	71
6.2 Trois champs d'analyse : les processus décisionnels comme « terrain de jeux » .....	71
6.2.1 Positionnement stratégique des acteurs dans les processus de décisions liées aux orientations .....	72
6.2.2 Positionnement stratégique des acteurs dans les processus de décisions stratégiques .....	82
6.2.3 Positionnement stratégique des acteurs dans les processus de décisions opérationnelles .....	89
6.3 Synthèse .....	96

CHAPITRE VII : DISCUSSION .....	97
7.1 La syndicalisation et les pratiques de gouvernance démocratique: changement « objectif » et nouvelles formes d'action collective.....	97
7.1.1 De nouveaux mécanismes de régulation ou de nouveaux rapports de pouvoir ? .....	98
7.1.2 De nouvelles capacités collectives .....	101
7.1.3 Transformations des pratiques de gouvernance démocratique ? .....	105
7.2 Les pratiques démocratiques : pouvoir et démocratie dans un contexte de syndicalisation .....	107
7.2.1 Révélation des mécanismes de pouvoir éclairant les pratiques syndicales .....	108
7.2.2 Une nouvelle cellule démocratique qui déteint sur l'organisme.....	109
7.2.3 D'une structure et d'une culture démocratique : la mission comme condition de réussite.....	110
7.3 Syndicat partenaire dans le communautaire: quelles perspectives ? .....	112
7.4 Nouveaux professionnels, nouvelles organisations? .....	114
CONCLUSION .....	116
LISTE DES RÉFÉRENCES.....	120

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
3.1	Schéma conceptuel	44
5.1	Structure de gouvernance du Regroupement économique et social du Sud-ouest	56
5.2	Organigramme du personnel du RESO	58
6.1	Système d'action concret : illustration des relations dans le jeu des décisions liées aux orientations	80
6.2	Système d'action concret : illustration des relations dans le jeu des décisions stratégiques	87
6.3	Système d'action concret : illustration des relations dans le jeu des décisions opérationnelles	94
7.1	Éléments fondamentaux du processus démocratique	110

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Les modèles de gestion dans les organismes communautaires	13
2.1	Distribution du taux de syndicalisation dans le tiers secteur selon le principal secteur d'activités	31
2.2	Facteurs de résistance et facteurs favorables à la syndicalisation issus des perceptions par les salariés du communautaire du syndicalisme	32
2.3	Les principaux facteurs d'adhésion au syndicalisme	33
4.1	Critères d'échantillonnage pour la sélection du cas à l'étude	49
6.1	Positionnement stratégique des salariées syndiquées dans les processus décisionnels liés aux orientations du RESO	73
6.2	Positionnement stratégique des membres de la direction dans les processus décisionnels liés aux orientations du RESO	75
6.3	Positionnement stratégique du conseil d'administration dans les processus décisionnels liés aux orientations du RESO	77
6.4	Positionnement stratégique de la conseillère syndicale dans les processus décisionnels liés aux orientations du RESO	79
6.5	Positionnement stratégique des salariées syndiquées dans les processus décisionnels liés aux choix stratégiques du RESO	83
6.6	Positionnement stratégique des membres de la direction dans les processus décisionnels liés aux choix stratégiques du RESO	84
6.7	Positionnement stratégique du conseil d'administration dans les processus décisionnels liés aux choix stratégiques du RESO	85
6.8	Positionnement stratégique de la conseillère syndicale dans les processus décisionnels liés aux choix stratégiques du RESO	86

6.9	Positionnement stratégique des salariées syndiquées dans les processus décisionnels liés aux choix opérationnels du RESO	90
6.10	Positionnement stratégique de l'équipe de direction dans les processus décisionnels liés aux choix opérationnels du RESO	91
6.11	Positionnement stratégique du conseil d'administration dans les processus décisionnels liés aux choix opérationnels du RESO	92
6.12	Positionnement stratégique de la conseillère syndicale dans les processus décisionnels liés aux choix opérationnels du RESO	93

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACEF	Association coopérative économie familiale
AGA	Assemblée générale annuelle
CA	Conseil d'administration
CJE	Carrefour jeunesse-emploi
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CFP	Centre de formation populaire
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CPE	Centre de la petite enfance
CRO	Collectif de recherche sur les occupations
CRT	Comité des relations de travail
CSMO	Comité sectoriel de la main d'œuvre
CSN	Centrale des syndicats nationaux
ENES	Entreprise de la nouvelle économie sociale
DEC	Développement économique communautaire
FESSO	Fonds d'économie sociale du Sud-Ouest
FLI	Fonds local d'investissement
FP	Fédération des Professionnelles
GRH	Gestion des ressources humaines
ISQ	Institut de la statistique du Québec
NMS	Nouveaux mouvements sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
RESO	Regroupement économique et social du Sud-Ouest
SAC	Système d'action concret
SACA	Secrétariat à l'action communautaire autonome

## RÉSUMÉ

Lieu d'innovation sociale, le milieu communautaire représente quelque 60 000 emplois, dont 3 à 5 % syndiqués. Quoique le milieu soit confronté à d'importants enjeux de main-d'œuvre, la question du travail et de son organisation dans le communautaire demeure peu documentée sur le plan des connaissances aussi bien que du point de vue syndical. L'alliance de ces deux mouvements sociaux ne se fait pas sans heurts, malgré des champs communs d'action, et souligne le défi de l'agencement de deux interfaces démocratiques.

Nous nous intéressons donc aux effets de la syndicalisation dans un organisme à but non lucratif (OBNL) à partir d'une étude de cas exploratoire portant sur les transformations possibles des pratiques de gouvernance démocratique. Le cas étudié est celui d'une Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal dont les employées sont syndiquées depuis 2000. Privilégiant le point de vue des acteurs, nous employons une méthodologie mixte supposant une collecte de données multisource par des entrevues individuelles, entrevue de groupe, questionnaire, et documentation. À partir de l'analyse stratégique selon Crozier et Friedberg et de la notion de gouvernance démocratique, nous utiliserons les processus décisionnels d'ordre politique, stratégique et opérationnel – envisagés comme mécanismes de régulation – pour observer les transformations possibles des rapports et relations entre acteurs. Les résultats suggèrent que les acteurs acquièrent de nouvelles capacités collectives par l'expérimentation de nouveaux espaces démocratiques, renforçant l'engagement à la mission dans un objectif de syndicalisme de transformation sociale.

Mots-clés : Syndicalisation, syndicalisme, gouvernance démocratique, mouvement communautaire, organisme communautaire, tiers secteur, Corporation de développement économique communautaire (CDEC), étude de cas, analyse stratégique, rapport au travail, relations de pouvoir

## INTRODUCTION

Lieu d'innovation sociale, le milieu communautaire représente quelque 60 000 emplois<sup>1</sup>, dont 3 à 5 % syndiqués. Quoique le milieu soit confronté entre autres à d'importants enjeux de main-d'œuvre et à des conditions de travail qualifiées de précaires, la question du travail et de son organisation dans le communautaire demeure peu documentée sur le plan des connaissances aussi bien que du point de vue syndical. Cette question du rapport au travail n'est pourtant pas nouvelle dans le milieu communautaire, mais se retrouve peu abordée sous l'angle syndical. Elle se pose également avec en toile de fond toute une série d'enjeux présents dans le tiers secteur : financement, autonomie des organismes, reconnaissance des missions et des pratiques, etc.

Ce questionnement sur les conditions du travail dans le tiers secteur trouve écho dans les expériences professionnelles et personnelles de l'auteure à travers lesquelles nous avons côtoyé le monde du communautaire et ses salariés. D'une formation en travail social, précisément en organisation communautaire, notre expérience professionnelle au Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO) nous a amené à travailler dans le secteur de l'employabilité, de la formation et du développement économique communautaire au sein d'un organisme syndiqué. Dans ce cadre, nous avons expérimenté la vie syndicale en tant que représentante syndicale, que membre élue au comité syndical de cotation des postes et du comité syndical de mobilisation et information. Ce fut l'occasion également de travailler sur la question de l'équité salariale et du développement durable au sein d'une organisation communautaire. Depuis trois ans, nous occupons le poste de représentante des employés au conseil d'administration de cet organisme. D'un autre côté, nous siégeons à un conseil d'administration d'une Maison de jeunes depuis cinq ans, ce qui nous permet d'aborder les questions d'organisation du travail et des enjeux de gouvernance du point de vue de l'employeur.

De ces expériences, nous avons retenu l'intérêt d'approfondir les conditions du travail dans ce secteur; comment faire en sorte que la reconnaissance du travail se traduise

---

<sup>1</sup> Les chiffres varient à ce sujet. Par exemple, le SACA estime qu'il y aurait 55 000 emplois, le Comité sectoriel de la main d'œuvre estime 120 000 (incluant les coopératives), et Paquet, Deslauriers et Sarrazin estiment 60 000 (1999).

entre autres par des conditions de travail décentes ? Cette question nous semblait pourtant insuffisante. La syndicalisation comme moyen de défense des intérêts des salariés, bien que peu fréquente dans le tiers secteur, nous est apparue fournir un angle supplémentaire pour explorer notre question. Il nous semblait alors avantageux de creuser le rapport entre la syndicalisation et les travailleurs et organismes du communautaire : la syndicalisation transforme-t-elle les pratiques des organismes ? Quels en sont les effets ? Voilà de larges questionnements desquels origine ce mémoire. Au fur et à mesure de notre cheminement, nous avons précisé notre objet de recherche. Nous nous intéressons donc aux effets de la syndicalisation dans un organisme à but non lucratif (OBNL) à partir d'une étude de cas exploratoire, réalisée à Montréal dans une Corporation de développement économique communautaire (CDEC) syndiquée, portant sur les transformations possibles des pratiques de gouvernance démocratique.

Nous verrons dans le premier chapitre que de la première génération d'organismes orientés vers l'animation sociale jusqu'au contexte partenarial actuel, ce milieu s'est voulu source de « réinvention » des rapports sociaux et d'une volonté de participer à les redéfinir. Sont apparus alors des modes de gestion et de structuration de l'action faisant place aux différents acteurs et visant l'élargissement des espaces démocratiques. Les travailleurs y ont incidemment occupé différents statuts conditionnés à la fois par les multiples trajectoires qui mènent à ce secteur d'emplois que par les contraintes extérieures qui modulent l'action des groupes. Le chapitre apportera également un éclairage sur le syndicalisme et les expériences du tiers secteur, nous préparant ainsi un outil pour observer ultérieurement les mécanismes de défense de droits des travailleurs dans ce secteur.

C'est à la lecture du deuxième chapitre qu'on trouvera précisée la problématique des conditions de travail et l'état de la question de la syndicalisation dans le communautaire. Considéré à la fois comme un secteur d'innovation sociale en même temps que perçu comme un pan d'un réseau de services de santé et sociaux – une extension de l'État – à certains égards, le tiers secteur se retrouve constamment confronté à des enjeux de financement et de reconnaissance. La précarité des conditions de travail s'avère l'une des conséquences. Au regard de ces conditions, plusieurs auteurs affirment que tous ces éléments concourent à un fort potentiel de syndicalisation chez ces salariés; pourtant ceux-ci n'en voient pas l'utilité, même s'ils appuient fortement la présence syndicale dans la société ainsi que ses valeurs

(Deslauriers et Paquet, 2003; Proulx *et al.*, 2003; Paquet, Deslauriers et Sarrazin, 1999). De surcroît, nous soulignons également que l'alliance de ces deux mouvements sociaux ne se fait pas sans heurts malgré des champs communs d'action, ce qui souligne le défi de l'agencement de deux interfaces démocratiques.

En fait, peu de recherches se penchent sur la syndicalisation du communautaire<sup>2</sup> au Québec. Les écrits actuels, principalement de nature exploratoire, abordent les facteurs de résistance ou d'adhésion au syndicalisme exprimés par les salariés ainsi que les différentes hypothèses expliquant la situation de sous-syndicalisation. Dans l'optique de poursuivre cette recherche, nous cherchons donc à préciser d'abord comment s'actualisent les relations et les rapports entre les acteurs concernés lors de la syndicalisation de salariés d'un organisme communautaire; ensuite à mieux comprendre les effets de la syndicalisation sur les pratiques de gouvernance démocratique d'un organisme communautaire et enfin, à proposer des pistes de réflexions sur le renouvellement des pratiques d'organisation du travail dans le secteur communautaire

Au cœur des chapitres trois et quatre seront explorés le cadre théorique privilégié et la méthodologie de recherche pour y parvenir. À partir de l'analyse stratégique selon Crozier et Friedberg, nous chercherons à comprendre les positionnements stratégiques de quatre groupes d'acteurs (salariés syndiqués, membres de la direction, conseil d'administration et conseillère syndicale) interpellés dans la syndicalisation à travers trois mécanismes de régulation de la gouvernance démocratique. Souvent utilisé dans un cadre macro (territorial, politique, etc.), nous reprenons le concept de gouvernance démocratique en l'appliquant à la régie d'un organisme à but non lucratif (Bouchard, 2004; Malo, 2003). De cette gouvernance, trois processus décisionnels ressortent : orientation, stratégique et opérationnel. Ils serviront de jeux à travers lesquels nous pourrions observer l'articulation des relations de pouvoir entre les acteurs. En ce sens, le concept de pouvoir se retrouve au cœur de la situation observée.

Le phénomène encore marginal de la syndicalisation des salariés du communautaire donne à ce mémoire le cadre d'une démarche exploratoire de nature principalement qualitative. Nous situant dans un paradigme constructiviste, la réalité à l'étude se représente alors en termes complexes de construits humains : les configurations proposées par les sujets « s'incorporent nécessairement à l'intérieur de leurs construits et de leurs projets individuels

---

<sup>2</sup> Les recherches de Deslauriers et Paquet (2003), et Paquet, Deslauriers, et Sarrazin (1999) sont de nature exploratoire.

et collectifs (Lévy, 1994) ». Certaines considérations deviennent alors implicites à notre démarche : la subjectivité des observateur/sujets, la représentation construite de la réalité et que cette réalité et ses représentations se situent dans un processus récursif de changement (Levy, 1994). Ce postulat concorde avec notre perspective théorique où l'acteur constitue le point central de la démarche de par sa qualité de porteur et de témoin du construit organisationnel (Crozier et Friedberg, 1977).

À partir d'une méthodologie mixte incluant une collecte de données multisource supposant entrevues individuelles, entrevue de groupe, questionnaire, et documentation, nous présenterons au chapitre cinq le portrait du cas à l'étude, de même que l'historique de la syndicalisation au sein de l'organisme. C'est au chapitre six que seront présentés les résultats de l'analyse stratégique, soit les positionnements stratégiques des acteurs en fonction des enjeux, opportunités, limites et stratégies poursuivies dans le cadre des trois mécanismes décisionnels que sont les décisions d'orientations, stratégiques et opérationnelles. Ces portraits des relations constituent les systèmes d'action concrets (SAC) à l'œuvre, soit la manière dont les acteurs coopèrent dans l'action et construisent les mécanismes de régulation.

Le chapitre sept nous permettra de qualifier la question de la transformation des pratiques de gouvernance démocratique et des nouvelles capacités collectives induites chez les acteurs. Il appert que la syndicalisation n'affecte pas les pratiques démocratiques : au contraire, elle permettrait un espace supplémentaire d'exercice démocratique, particulièrement auprès des femmes, tout en respectant les structures de travail et de participation démocratique en place dans l'organisme. C'est surtout dans sa faculté à diminuer l'arbitraire et à clarifier les relations que la syndicalisation apparaît comme un gain pour l'ensemble des acteurs et de l'organisation. Certains attributs favorables à une expérience positive de syndicalisation semblent émerger : une mission forte ancrée dans le milieu et l'absence d'une situation de crise à l'origine de la démarche. Nous soulèverons certaines pistes de réflexions quant au potentiel de coopération conflictuelle entre le mouvement syndical et celui communautaire dans un objectif de transformation sociale.

Enfin, de cette étude de cas exploratoire, nous concluons en réfléchissant sur l'articulation du lien entre syndicalisme et communautaire, sur la reconnaissance réelle que la société offre au travail qui se fait dans le tiers secteur en considérant l'échange mutuel qui pourrait s'y faire en termes d'innovation sociale.

## CHAPITRE I

### DEUX MOUVEMENTS SOCIAUX D'ENVERGURE: LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE ET LE MOUVEMENT SYNDICAL

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur l'évolution du mouvement communautaire nous permettant d'en saisir les particularités et de situer le contexte actuel de l'action communautaire et de ses salariés. L'histoire des organismes communautaires – organisés sous le vocable de mouvement communautaire – témoigne d'une influence réciproque entre le champ politique et les pratiques développées par ceux-ci. Depuis les années 60, la notion même d'intervention communautaire prend diverses formes et significations tout en se développant dans une multitude de secteurs et ce, dans un processus de ramification, de complexification et de professionnalisation (Lamoureux *et al.*, 2000).

De son côté, le mouvement syndical témoigne également de cette influence réciproque entre le politique et les pratiques syndicales. Des premières associations ouvrières aux modèles partenariaux d'aujourd'hui, le syndicalisme québécois contribua sur différents plans à modeler la société québécoise. Nous survolerons donc le syndicalisme québécois pour en approfondir les relations existantes, à la fois conflictuelles et complémentaires, entre les mouvements syndical et communautaire tout en ouvrant vers les alliances possibles.

#### 1.1 Le mouvement communautaire

La plupart des auteurs (Deslauriers et Paquet, 2003; Lamoureux, Lavoie, Mayer et Panct-Raymond, 2000; Bélanger et Lévesque, 1992; Doucet et Favreau, 1991) décrivent l'évolution du mouvement communautaire sur la base de générations de groupes communautaires ou de traditions (Duval, Fontaine, Fournier, Garon et René, 2005) qui mettent en lumière leur contexte sociopolitique de développement et de transformation, de même que leur influence sur le paysage sociopolitique québécois. À ces transformations s'ajoutent également celles des formes organisationnelles par lesquelles les organismes structurent leurs actions et les rapports entre personnes salariés, bénévoles, militants et participants (Duval *et al.*, chap.1, 2005). L'évolution du mouvement communautaire est enfin celle de ses travailleurs et des rôles professionnels qu'ils y ont occupés au fil des transformations du mouvement. Nous aborderons donc ces trois facettes de la transformation du mouvement communautaire dans les sections suivantes.

### 1.1.1 1<sup>ère</sup> génération : les comités de citoyens

À partir des années 60, en milieux urbain et rural, les comités de citoyens naissent à l'extérieur des organisations traditionnelles religieuses et politiques (Doucet et Favreau, 1991). Plutôt que de se confiner à la prestation de services de bienfaisance et de charité, leurs actions exigent dorénavant une participation à la définition même des objectifs et des interventions (Lamoureux *et al.*, 2000) et profitent d'un renouveau dans les pratiques sociales centrées sur l'organisation communautaire et l'animation populaire. Lamoureux *et al.* (2000) mentionnent à cet égard que :

Ce qui a été – et est encore – essentiel dans le phénomène des comités de citoyens, c'est qu'ils ont été le symbole d'une nouvelle mentalité qui s'est articulée pour les différents acteurs (État, animateurs, groupes de citoyens) autour de l'idéologie de participation et dans un contexte de profonde redéfinition des rapports sociaux au sein de la société québécoise<sup>3</sup> (p.22).

Critiquant la réponse de l'État aux besoins des citoyens et la centralisation, plusieurs groupes revendiquent des services collectifs gérés par l'action populaire et élaborent des modes d'organisation alternatifs (Duval *et al.*, 2005). Les animateurs sociaux, ancêtres des intervenants communautaires d'aujourd'hui, proviennent entre autres des milieux universitaires, militants ou sont d'anciens curés de paroisse. De ces animateurs sociaux issus de la tradition de l'organisation communautaire émergent différents types d'intervenants communautaires rendus nécessaires en raison de la multiplication et la spécialisation (notamment la prestation de services en parallèle aux luttes sociales) des actions portées par les organismes. Les animateurs sociaux de l'époque tentent d'établir des liens avec les militants syndicaux dans une perspective de « transformation de la société », dont les résultats concrets demeurent mitigés<sup>4</sup> (Germain, Morin et Sénécal, 2004; Lamoureux *et al.*, 2000).

<sup>3</sup> C'est l'époque où sont créées les ACEF, cliniques communautaires, garderies, cliniques juridiques, etc. ainsi que des organisations centrées sur les revendications et l'action politique (ex : associations de locataires).[0]

<sup>4</sup> Germain, Morin et Sénécal (2004) mentionnent à ce titre que dans le sillage de 1968 et en se rapprochant du mouvement syndical, les animateurs sociaux et les groupes de pressions se muent en « agents de transformation de la société » en se solidarisant avec les luttes des classes ouvrières et en critiquant la société globale.

### 1.1.2 2<sup>e</sup> génération : politisation et groupes populaires

Dans les années 70, le mouvement communautaire prend alors deux voies principales : l'action politique et la mise sur pied de services<sup>5</sup> (Duval *et al.*, 2005; Deslauriers et Paquet, 2003; Lamoureux *et al.*, 2000). Certains groupes populaires ajoutent à la revendication la mise sur pied d'organisations, non seulement dans le but d'offrir des services mais également pour créer des lieux différents d'exercice du pouvoir. Certains groupes s'orientent davantage vers un militantisme d'extrême gauche axé sur la politisation et le soutien aux luttes ouvrières ou tentent de porter à la fois l'action politique et la prestation de services. L'époque est marquée par l'intervention bureaucratique et la récupération d'une partie du mouvement populaire par l'intégration de plusieurs de ces modèles au système public à un moment où l'État met en place toute une structure de services étatiques dans le domaine de la santé, des services sociaux, de l'éducation, et des services juridiques (CLSC, Conseil du statut de la femme, Bureaux d'aide juridique, etc.).

Sur le plan des intervenants communautaires, on assiste à des efforts soutenus de rapprochement entre le mouvement syndical et communautaire, à une radicalisation pour certains de l'intervention sur le plan idéologique ainsi qu'à une professionnalisation du militantisme (Lamoureux *et al.*, 2000). Cette professionnalisation des militants et des permanents, combinée à la venue d'une relève plus jeune et scolarisée, pose le défi du maintien des mobilisations populaires tout en soulevant l'ambiguïté entre luttes et prestation de services comme finalité de l'action (Panet-Raymond et René, 1984). Déchirés entre cette double finalité, le travail – le mandat – des groupes exige de plus en plus de connaissances spécialisées et devient trop souvent l'exclusivité de permanents et de militants professionnels (Panet-Raymond et René, 1984).

---

<sup>5</sup> Plusieurs groupes de services autogérés voient le jour: coopératives d'économie familiale, groupes de défense de droits, coopératives d'habitation, médias communautaires, etc. C'est l'effervescence des groupes de femmes (comité de conditions féminines dans les centrales syndicales, Centres de santé des femmes, Maisons d'hébergement, etc.). Les garderies populaires soutenues par la mobilisation des centrales syndicales, des groupes de femmes, des parents et des groupes populaires apparaissent également (CSN, 2001).

### 1.1.3 3<sup>e</sup> génération : pratiques communautaires identitaires et redéfinition du rapport à l'État

Dans la mouvance de la crise économique des années 80, de la montée d'une pensée néolibérale contrastant avec l'État-providence et de l'éclatement des formes traditionnelles de solidarité, plusieurs organisations continuent à porter une analyse sociopolitique tout en divergeant de l'analyse traditionnelle des conflits de classe comme source d'inégalités sociales (Duval *et al.*, 2005; Deslauriers et Paquet, 2003; Lamoureux *et al.*, 2000). Ces groupes<sup>6</sup> envisagent les problèmes sociaux d'un point de vue identitaire lié au genre, à l'âge, à l'orientation sexuelle, etc., lient souvent leur intervention auprès de clientèles spécifiques à la création de lieux d'appartenance, et s'identifient désormais à l'appellation d'organisme communautaire (Duval *et al.*, 2005). Plusieurs s'associent avec l'État dans la distribution et l'organisation des services en échange d'une reconnaissance financière balisée, dévoilant du même coup de nombreux débats sur le rôle de l'État, la démocratie, le financement, l'autonomie, la reconnaissance de l'apport des groupes communautaires, et la place des femmes (Duval *et al.*, 2005; Deslauriers et Paquet, 2003; Lamoureux *et al.*, 2000).

Les approches d'intervention se font de plus en plus spécifiques et s'axent sur un « paniers de services » au détriment d'un ancrage dans l'action collective et le milieu de vie (Duval *et al.*, 2005). Cette orientation vers la prestation de services suscite des modèles d'organisation du travail plus conformes aux normes dominantes, particulièrement sur le plan des relations de travail, de la rémunération des employés, etc. (Mathieu, 1993). Cette spécialisation contribue à asseoir l'orientation de services des groupes, vidant en quelque sorte de son sens la notion de « populaire » traditionnellement accordée à ces organismes (Panet-Raymond et René, 1984). La professionnalisation progressive édulcore également l'action collective et militante par la venue de nombreux diplômés universitaires, majoritairement formés selon des approches individuelles d'intervention ou privilégiant le plan d'action individualisé (René dans Duval *et al.*, chap. 2, 2005). Les premières générations d'intervenants vieillissent et le phénomène du burn-out commence à être soulevé (Lamoureux *et al.*, 2000).

---

<sup>6</sup> Parmi ces organismes, nous retrouvons les maisons de jeunes, les ressources alternatives en santé mentale, les ressources communautaires pour la famille, pour les personnes âgées, pour les communautés culturelles, en toxicomanie, en itinérance, etc.

Bélanger et Lévesque (1992) soulignent l'évolution à la fois en rupture et en continuité des groupes populaires. Ceux-ci se voient reconnus comme partie prenante d'un nouveau modèle de développement qui se réalisera dans le cadre d'un partenariat faisant appel à la fois aux secteurs étatique, privé, syndical et communautaire. Contrairement à certaines initiatives de la génération précédente relevant de la logique de l'autogestion et excluant la concertation (ex : cliniques populaires), plusieurs organismes acceptent ce partenariat, entre autres dans le domaine socio-sanitaire, et d'autres choisissent même d'appuyer leurs actions sur la concertation. Selon cette perspective, de nouveaux organismes – insertion socioprofessionnelle, CDEC<sup>7</sup> – surgissent dans le champ de l'intervention économique afin de lier les objectifs économiques et sociaux et de redéfinir les rapports entre l'État et la société civile dans la réponse aux problèmes sociaux (Bélanger et Lévesque, 1992; Duval *et al.*, 2005; Lamoureux *et al.*, 2000). De ces organisations apparaît une territorialisation de l'action dite communautaire puisque plusieurs programmes gouvernementaux se recentrent autour du territoire local (ex : tables de concertation), et surgissent de nouvelles formes de gouvernance locale où l'ensemble des acteurs de la société civile sont interpellés sur des enjeux de revitalisation économique du territoire local (Germain *et al.*, 2004). L'inscription de ces organismes dans le partenariat et dans la mise en place d'un nouveau modèle de développement alimente la rupture avec l'action communautaire autonome puisque que les revendications ne se font plus en marge de la société mais dans un rapport consensuel. Elle alimente aussi la continuité puisqu'ils poursuivent également des demandes de participation et d'autonomie dans les services collectifs dans un champ nouveau, celui du développement économique et communautaire et de la lutte à l'exclusion sociale (Bélanger et Lévesque, 1992).

---

<sup>7</sup> Bélanger et Lévesque (1992) reprennent les propos de Fontan sur la distinction des CDEC, bien qu'issues du mouvement communautaire, d'avec les groupes populaires pour trois raisons principales. Premièrement, le découpage territorial répond davantage à des exigences économiques, de développement et d'aménagement du territoire que les groupes populaires centrés sur les besoins et les identités. Ensuite, la structure de gouvernance des CDEC fait place non seulement au communautaire mais aux principaux secteurs de la communauté et réfère donc à une autre conception de la communauté (« on passe du communautaire à la communauté », p.27). Enfin, la mission des CDEC risque parfois d'être diminuée par les mesures gouvernementales liées entre autres à l'employabilité et d'en faire des organismes relais plutôt que des lieux de prise en charge et de développement économique par la communauté.

#### 1.1.4 4<sup>e</sup> génération : concertation et partenariat

Les réformes des services sociaux au début des années 90 et des services publics d'emplois et de la sécurité du revenu en 1998 (Commission Rochon en 1988, Réforme Côté en 1990, Loi 120<sup>8</sup>, création d'Emploi-Québec et des Centres locaux d'emploi (CLE)), avec à l'arrière-plan le désengagement de l'État, amènent les groupes communautaires, non sans résistance, à une reconnaissance et à un financement élargis conditionnels à une complémentarité avec les services étatiques et les politiques ministérielles (Duval *et al.*, 2005; Deslauriers et Paquet, 2003; Lamoureux *et al.*, 2000). Considérés dans la mouvance communautaire, les organismes agissant dans le secteur de l'employabilité, du développement économique communautaire et de l'insertion sont reconnus comme communautaires par les diverses sources de financement et les trois paliers gouvernementaux (Bélanger et Lévesque, 1992). Cependant, à l'exception des Carrefours Jeunesse-Emploi (CJE), ils sont régis autrement puisqu'ils sont considérés comme ressources externes de main-d'œuvre dont le financement passe par des ententes de services au lieu d'un financement de base par subvention (CSN, 2002b).

Au-delà du rôle de partenaire dans l'offre de services<sup>9</sup>, le milieu communautaire est interpellé en tant qu'acteur de la société civile (Bourque, 2000; Lamoureux *et al.*, 2000); le partenariat s'exprime, entre autres dans les grands sommets,<sup>10</sup> principalement autour de la question de l'emploi (Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell, 2001). Des coalitions entre syndicats et organismes communautaires (Solidarité populaire Québec) et la Marche des femmes se créent en réaction aux grandes réformes et pour mener de larges revendications.

Cette tendance partenariale – du local au provincial – sollicite les intervenants communautaires comme représentants à des instances de concertation et de partenariats. Ces nouvelles responsabilités s'ajoutent à une tâche de plus en plus complexe demandant davantage de compétences. La multiplication des exigences, la spécialisation des tâches, la surcharge de travail et la pression associée au rendement formalisent les pratiques et le fonctionnement interne en les structurant davantage (Duval dans Duval *et al.*, chap. 3, 2005;

<sup>8</sup> Loi sur les services de santé et les services sociaux.

<sup>9</sup> Duval *et al.* (2005) mentionnent que ce rôle nécessite un arrimage entre les pratiques des organismes et la planification intégrée de services se traduisant entre autres par la multiplication des instances de concertation coordonnées par les régies régionales, le financement par programme ou par clientèle, le financement conditionnel à la collaboration avec le réseau public, les ententes de services, etc.

<sup>10</sup> Par exemple, le Forum sur l'emploi et le Sommet sur l'économie et l'emploi.

Guberman *et al.*, 2004). L'enjeu de cette structuration selon Duval (2005) se doit non seulement de conserver les structures démocratiques de participation citoyenne au cœur de la mission des organismes communautaires, mais de s'assurer que le processus démocratique prime sur les exigences de rendement et d'efficacité et ce, en y accordant le temps et les ressources nécessaires. À ce sujet, Guberman (2004) mentionne que les pratiques démocratiques ne peuvent se voir substituées à de l'appropriation de pouvoir; il faut pouvoir participer là où les décisions se prennent vraiment. Enfin, l'accent sur l'emploi et la lutte à la pauvreté fait en sorte que de plus en plus de programmes d'employabilité servent à financer des emplois dans le communautaire (Lamoureux *et al.*, 2000).

#### 1.1.4.1 L'émergence de la nouvelle économie sociale

Dans ce contexte partenarial misant sur la concertation pour trouver des solutions aux problèmes de l'emploi, du déficit budgétaire et de l'effritement de la solidarité sociale, le Sommet sur l'économie et l'emploi mène à la mise sur pied du Chantier de l'économie sociale (Comeau *et al.*, 2001) où, pour la première fois, l'économie sociale est reconnue officiellement et définie institutionnellement par le biais de fonds et de politiques spécifiquement consacrés à son développement (D'Amours, 1999)<sup>11</sup>. Dans cette foulée, le gouvernement du Québec crée en 1998 sur l'ensemble du territoire québécois les Centres locaux de développement (CLD) gérés alors par des conseils d'administration entièrement composés d'acteurs du milieu, ce qui implique une décentralisation du pouvoir selon une nouvelle forme de gouvernance locale. Sur les territoires ayant déjà des CDEC, ce sont ces dernières qui obtiennent le mandat CLD.

#### 1.1.5 5<sup>e</sup> génération : l'action communautaire autonome

Une cinquième génération sous le sceau de l'action communautaire autonome apparaît vers la fin des années 90 lorsque les groupes forment le Comité aviseur de l'action

---

<sup>11</sup> Deslauriers et Paquet (2003) soulèvent le fait que la nouvelle économie sociale se situe dans le prolongement des autres générations de groupes communautaires, tout en explorant de nouvelles avenues.

communautaire autonome afin d'ouvrir le dialogue avec l'État. L'État y répond par la création du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) en 1995 et par l'adoption de la Politique gouvernementale de reconnaissance de l'action communautaire autonome suite à la consultation Larose. En raison de ses visées inclusives et porteuses de transformations sociales, ainsi que du large consensus qu'elle suscite au sein du mouvement communautaire, nous retiendrons la définition du comité aviseur de l'action communautaire autonome pour catégoriser un organisme communautaire:

Un mouvement social autonome d'intérêt public engagé, entre autres, dans les actions et les luttes quotidiennes contre la pauvreté, l'exclusion et pour l'égalité; dans les actions et les luttes sociales et politiques visant la transformation sociale; dans la création d'espace démocratique et la revitalisation de la société civile; et dans l'éducation à l'exercice de la citoyenneté (Comité aviseur de l'action communautaire autonome, 1999 dans Deslauriers et Paquet, 2003, p.16)

#### 1.1.6 Des formes organisationnelles en cohérence avec les valeurs

Au cœur de cette évolution du mouvement communautaire, la volonté de structurer autrement les rapports sociaux à partir d'une conception égalitaire de ceux-ci fait en sorte que les modes d'organisation horizontaux priment sur les modes verticaux (Duval dans Duval *et al.*, chap. 3, 2005) et ce, aussi bien pour les structures organisationnelles qu'avec les acteurs des communautés (salariés, bénévoles, citoyens, organismes, regroupements, etc.). Dans ce sens, Mathieu (1993) ajoute que la gestion des ressources humaines revêt une grande importance pour les organismes dans la mesure où les changements visés par le communautaire demandent une transformation des rapports sociaux et que cette transformation doit se sentir aussi bien dans la prestation de services que dans la volonté d'agir sur les rapports de travail. Les nouvelles formes organisationnelles inscrites dans cette recherche de pratiques démocratiques englobent aussi, souligne Guberman (2004), celles développées au sein des groupes de femmes.

Dans cette volonté de « faire autrement », plusieurs modèles de gestion émergent du communautaire. Dans le tableau 1.1, Lamoureux *et al.* (2000) proposent une typologie des modèles de gestion couramment pratiqués dans le communautaire qui se caractérisent selon la structure décisionnelle, le degré d'engagement des membres et la place des salariés.

Regroupés sous le vocable des pratiques de gouvernance démocratiques, ces différents modèles impliqueront des structures de pouvoir, des lieux et modes de décisions différents d'une organisation à une autre et entre les différents acteurs gravitant au sein d'une même organisation. Nous pouvons déjà supposer que ces modèles auront une influence sur la pratique syndicale aussi bien que cette dernière peut en avoir sur les modèles de gestion.

**Tableau 1.1**  
Les modèles de gestion dans les organismes communautaires

	Structure décisionnelle	Rôles des membres	Place des salariés	Exemple
<b>Traditionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchique</li> <li>• Concentration à la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision</li> <li>• Notion vague</li> <li>• Peu engagés dans l'action</li> <li>• Peu de comités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurent le fonctionnement quotidien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismes de services directs</li> </ul>
<b>Participatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontale</li> <li>• Collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortement engagés dans les décisions et l'action avec les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Égale à celle des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismes de défense des droits</li> </ul>
<b>Collectif de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontale, collective et informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagés dans les décisions et l'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petit groupe homogène (ex : centre de femmes)</li> </ul>
<b>Auto-gestionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction par les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible et ponctuel</li> <li>• Les salariés sont les membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismes de services et de formation de 2<sup>e</sup> ligne</li> </ul>
<b>Coopératif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchique selon la loi : assemblée; conseil; gérance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortement engagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopératives de travail et de logement</li> </ul>

Source : Lamoureux, Henri, Lavoie, Jocelyne, Mayer, Robert et Panet-Raymond, Jean (2000). *La pratique de l'action communautaire*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 448 p.

## 1.2 Le mouvement syndical

À l'instar du mouvement communautaire, le syndicalisme québécois témoigne de l'influence réciproque des politiques étatiques et des pratiques syndicales. Cette histoire riche et complexe ne peut qu'être survolée dans ce mémoire, puisque l'ampleur du propos nous ferait diverger de nos objectifs. Nous aborderons brièvement le syndicalisme à partir de ses fondements théoriques, de son influence dans le développement des services étatiques et de sa relation de coopération conflictuelle avec le mouvement communautaire. Puis, nous poserons un regard sur le syndicalisme québécois actuel et son rôle comme agent de transformations sociales. Enfin, nous aborderons la démocratie syndicale et le syndicalisme de transformation sociale, de manière à éclairer notre réflexion ultérieure sur le renouvellement des relations entre le mouvement communautaire et le mouvement syndical.

### 1.2.1 Le syndicalisme

Le syndicalisme, ou le mouvement syndical, réfère à l'existence et à l'action des syndicats de travailleurs salariés, de même qu'à la doctrine sociale, économique et politique de ceux-ci (Boudon, 1996). Le syndicalisme sous-entend donc une action à la fois individuelle et collective. Plus précisément, le syndicat est

un regroupement de personnes recevant une rémunération d'un employeur et n'assumant pas un rôle de direction dans l'élaboration et l'application des principales politiques de l'entreprise, et ce pour les fins de la promotion et de la défense des intérêts socio-économiques axées surtout sur le milieu de travail (Grant, 1985, dans Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002, p. 29).

Cette définition implique donc la participation des salariés, c'est-à-dire des membres, dans une visée de défense de leurs intérêts principalement dans le milieu de travail mais laissant place à une action plus large que le seul lieu de l'entreprise. Dans cet ordre d'idée, le syndicalisme poursuit deux types d'objectifs :

- 1) La défense immédiate des intérêts professionnels et économiques de ses membres. Il s'agit d'objectifs à plus court terme qui se situent de façon générale au niveau d'un métier ou d'une entreprise;
- 2) La défense des intérêts généraux de l'ensemble des salariés au niveau de l'État et de la société globale. Il s'agit d'objectifs à plus long terme qui représentent la mission sociale du syndicalisme (Tremblay, 1972, dans Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002, p. 29).

Ces objectifs se réaliseront (ou ont été réalisés) en fonction des traditions culturelles, des contextes sociopolitiques et de l'influence des diverses écoles théoriques fondatrices de l'institution syndicale. Ces cinq écoles (Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002), bien que certaines d'entre elles ne soient plus d'actualité, ont grandement influencé le syndicalisme québécois, soit le syndicalisme moralisant, l'école des besoins psychologiques, le syndicalisme d'affaires, le syndicalisme de l'école du Welfare et le syndicalisme révolutionnaire. Ainsi, le syndicalisme de l'école du Welfare participe à façonner l'État-providence de par son rôle dans l'avènement du providentialisme et de la démocratie industrielle<sup>12</sup> (agent de démocratie salariale). De nos jours, une première vague théorique prend la position d'accepter le capitalisme, sa transformation ou son renversement, et s'inscrit en interaction avec le capital (Rouillard, 2004; Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002). La seconde vague théorique comprend, en ce qui la concerne, les perspectives unitaristes, pluralistes et radicales qui s'inscrivent toutes les trois dans une analyse fonctionnelle du syndicalisme en étant centrées « respectivement sur l'effet du groupe de pression, le rôle de l'acteur sur la production des règles de travail et la négociation collective, et l'articulation du conflit industriel (Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002, p. 21) ».

Ces théories et perspectives du syndicalisme soulignent l'imbrication de son évolution au sein de la société québécoise et éclairent l'état actuel du syndicalisme québécois. Ce syndicalisme est reconnu être de type social-démocrate ou pluraliste, basé sur la négociation collective et préoccupé par les « injustices dans la société à l'intérieur de laquelle il évolue (Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002, p. 29) ».

---

<sup>12</sup> Un autre exemple, l'influence de l'Église a marqué le syndicalisme québécois (syndicalisme de type moralisant), aussi bien dans la définition de ses visées et de ses objectifs que dans l'établissement d'une identité syndicale définie en opposition à ses doctrines (Rouillard, 2004). Les années 70 ont connu au Québec un syndicalisme d'orientation révolutionnaire privilégiant une analyse et des actions basées sur la lutte des classes et la remise en question des systèmes économique et politique (Solasse, 1994). Ces deux écoles ont connu un déclin avec la sécularisation de la société québécoise pour la première et l'institutionnalisation des relations patronales-syndicales et le démantèlement du communisme pour la deuxième (Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002).

### 1.2.2 Transformation du mouvement syndical : la syndicalisation des secteurs public et parapublic et son impact sur les services communautaires de proximité

Le poids des travailleurs syndiqués des milieux industriels<sup>13</sup>, la société de consommation et de production de masse naissante combinée à la reconnaissance de la négociation collective par l'État, ont permis au syndicalisme de croître rapidement et de devenir un acteur de premier plan dans les systèmes économiques et politiques du 20e siècle au Québec (Rouillard, 2004; Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002; Bourque, 2000). Cette reconnaissance se traduit par l'institutionnalisation du mouvement syndical et en transforme la composition (Rouillard, 2004). Au cours des années 1960 et 1970, la création d'emploi passe désormais par le secteur des services<sup>14</sup>. Ainsi, parallèlement au développement par l'État de toute une structure de services, entre autres dans les domaines de l'éducation et des services sociaux, les syndicats « organisent massivement [...] les employés des secteurs public et parapublic au point où c'est l'organisation de ces travailleurs qui explique la progression du taux de syndicalisation (Rouillard, 2004, p.141) ».

Ce déploiement de l'État par la prise en charge de nouvelles responsabilités<sup>15</sup> fait en sorte que certaines initiatives émanant du milieu populaire sont reprises par l'État. Dans le domaine des services sociaux, par exemple, les CLSC sont sous l'égide de l'État et les travailleurs rejoignent la masse de syndiqués des secteurs public et parapublic. Dans des propos recueillis par Bourque, Jetté et Gaillard (1999), Gérald Larose, ancien président de la CSN, reconnaît qu'à ce moment les centrales syndicales ont favorisé l'institutionnalisation des cliniques communautaires par un processus de négociation centralisé portant aussi bien sur les conditions de travail que sur l'organisation des services. Certains (Maesschalck, Leclerc, Giguère, Rioux et Grand'Maison, 1991) critiquent cet effet des centrales sur le processus de négociation puisque l'appareil étatique s'est mis en place aux dépens des espaces démocratiques de leurs membres dans leur vie professionnelle. Selon ces auteurs, l'accaparement d'initiatives populaires par la bureaucratie et les organisations syndicales

<sup>13</sup> Rouillard (2004) mentionne que l'industrie de guerre a donné une impulsion formidable à l'économie québécoise entre autres par l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail ainsi que par la création de nombreux emplois industriels. Ces nouveaux emplois deviendront un berceau de recrutement pour le mouvement syndical et la mise sur pied de syndicats industriels. On assiste alors à une hausse considérable du taux de syndicalisation.

<sup>14</sup> Le nombre de salariés du secteur des services progresse de 42 % de 1961 à 1971 et celui des cols bleus diminue de 7.5 % (Rouillard, 2004, p. 141)

<sup>15</sup> Par exemple, dans la foulée de la Révolution tranquille, l'État devient un acteur économique à part entière par la création de sociétés d'État (Rouillard, 2004) et l'élaboration d'une politique industrielle (Bourque, 2000).

s'est traduit par un recul de la démocratie; la capacité des syndiqués et des citoyens de changer leur environnement politique et de reprendre en main leur milieu de vie s'est nettement réduite. Cette critique de l'expérience des cliniques communautaires et juridiques trouve écho dans celles émises actuellement par le milieu communautaire face aux dérives possibles de la syndicalisation de ses salariés. Dans ce contexte, le syndicalisme s'est retrouvé piégé par sa stratégie de démocratisation<sup>16</sup> et cette distanciation d'avec la démocratie de base pose aujourd'hui certains défis que le syndicalisme aura à relever (Maesschalck *et al.*, 1991).

### 1.2.3 Le syndicalisme québécois des années 90 : un modèle partenarial et de nouveaux rapports collectifs

Les décennies 80 et 90 sont marquées par des crises économiques symptomatiques de la crise de la régulation fordiste. L'un des effets sera la baisse des effectifs syndicaux et un affaiblissement du pouvoir syndical au sein de l'entreprise et dans la société (Bourque, 2000; Rouillard, 2004). Dorénavant, le nouveau contexte des rapports collectifs influencé par la mondialisation, l'accroissement de la concurrence, le désengagement de l'État, la délocalisation, et les nouvelles formes d'organisation du travail demande de la part des syndicats aussi bien que de la partie patronale un renouvellement des pratiques (Audet, Haines, Petit et St-Onge, 2004; Rouillard, 2004; Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002). Les stratégies syndicales évoluent, non sans résistances face à ces nouvelles approches, vers un modèle de partenariat patronal-syndical et se montrent réceptives aux initiatives de concertation et de partenariat tant avec l'État qu'avec le patronat (Rouillard, 2004; Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002; Comeau *et al.*, 2001; Bourque, 2000). Ces initiatives de concertation font d'ailleurs écho aux nouvelles stratégies interpellant l'ensemble des acteurs sociaux, parmi lesquels le milieu communautaire et particulièrement les organismes issus de la 4<sup>e</sup> génération, dans la recherche de solutions communes (Bourque, 2000). Cependant, cette alliance avec la société civile se fait parfois en complémentarité ou en opposition avec le

---

<sup>16</sup> La CSN par exemple voyait dans les groupes populaires une façon pour les travailleurs de participer au pouvoir et avançait que c'est ainsi que s'instaurera la démocratie de participation et que disparaîtra toute forme de domination. Cette stratégie de syndicalisme de combat visait à court terme à limiter l'exploitation des travailleurs et à long terme à transformer le système capitaliste (Rouillard, 2004).

mouvement syndical<sup>17</sup> (CSN, 2002a). En ce sens, le mouvement syndical reconnaît la divergence d'intérêts existant entre ses membres, le patronat et la société civile, mais est bien au fait que les mutations politiques, économiques, sociales et culturelles actuelles exigent une actualisation des orientations et des objectifs passant par l'occupation de nouveaux terrains de luttes dont celui du rapprochement avec les nouveaux mouvements sociaux (CSN, 2002a).

#### 1.2.4 Le mouvement syndical comme agent de transformations sociales

La mission sociale du syndicalisme lui confère un rôle d'agent de transformations sociales, dont la légitimité repose sur le processus d'accréditation par l'État et sur le processus électif par les salariés (Gagnon, 1998), sans impliquer d'emblée une reconnaissance du syndicalisme comme mouvement social. Certains auteurs (Offe, Kochan, dans Bellemare, Gravel, Briand et Vallée, 2004) affirment que le syndicalisme ne peut plus aspirer au qualificatif de mouvement social. Il s'inscrirait désormais dans une reconversion radicale de son action, centrée dorénavant soit vers un rôle d'agence de services et de négociation s'occupant de redéfinir des règles d'allocation dans la société (Touraine dans Boudon, 1996), soit vers un rôle instrumental dans l'entreprise pour coréguler la main-d'œuvre (Gagnon, 1998). D'autres cependant prédisent un avenir renouvelé au syndicalisme comme mouvement social dans la mesure où celui-ci redéfinit son identité à partir des nouvelles réalités du monde du travail (Bellemare *et al.*, 2004; Jones, 2002; Gagnon, 1998).

En dépit de la crise du syndicalisme et de son caractère institutionnalisé découlant du cadre législatif mis en place par l'État (Paquet, Gosselin et Tremblay, 2002), le syndicalisme actuel se préoccupe des injustices de notre société et s'engage dans la plupart des débats sociaux. Par exemple, les syndicats ont été porteurs de changements au niveau législatif en ce qui a trait à la question de l'équité salariale. De plus, les défis entourant l'institutionnalisation d'un mouvement social ne sont pas le propre des syndicats; l'économie sociale aussi bien que le communautaire y font face (Deslauriers et Paquet, 2003; Lamoureux *et al.*, 2000; D'Amours, 1999). Le lieu commun toutefois du mouvement syndical et des

---

<sup>17</sup> Par exemple, des conflits possibles émergent entre la protection des emplois d'une part et la protection de l'environnement de l'autre (CSN, 2002a).

nouveaux mouvements sociaux (NMS) réside dans leur poursuite active de la démocratie comme expression et recherche pratique de l'égalité, de la justice et de l'émancipation collective à travers de multiples formes de revendications et de luttes sociales (Maheu, 2002).

### 1.2.5 La démocratie syndicale et les pratiques démocratiques convergentes

Les rôles d'agent de transformations sociales et de défenseur des intérêts des membres mettent en lumière la nature ambivalente de la démocratie syndicale et du syndicalisme (Maheu, 2002; Dion, 1994). Ces deux objectifs conduisent à une situation paradoxale car ils supposent des exigences et des visées d'action parfois contradictoires et pourtant unies au sein d'une même organisation. Harrington et Jacobs (dans Dion, 1994) définissent la démocratie syndicale comme

«le droit pour le travailleur à participer entièrement et librement au gouvernement de son union; le droit d'élire périodiquement les dirigeants locaux et nationaux; le droit de se porter candidat aux charges de son syndicat et de continuer à les assumer selon les règles statutaires uniformes pour tous; le droit de faire valoir son point de vue sur la façon dont le syndicat doit se comporter; le droit à un traitement juste dans l'application des règles du syndicat (Harrington et Jacobs dans Dion, 1994, p. 87). »

Cet énoncé rappelle les fondements des structures démocratiques des organismes communautaires et constitue en ce sens un rapprochement idéologique entre ces deux types d'organisations. Au même titre que l'exercice de pratiques démocratiques<sup>18</sup> au sein des organismes communautaires, rien n'indique cependant les formes que prendra l'application de la démocratie syndicale ni les moyens mis en place pour garantir la mise en œuvre des droits qui en découlent (Dion, 1994).

Ces rapprochements idéologiques ne sont toutefois pas gage de rapports convergents entre ces mouvements; le mouvement syndical se retrouve parfois en opposition voire en conflit avec les autres mouvements sociaux (CSN, 2002a; Maheu, 2002; Maheu, 1991). Cependant, en dépit de leur positionnement respectif dans l'espace public, de formes de regroupements et de militantisme différentes, ces deux mouvements se rejoignent par leur

---

<sup>18</sup> Doucet et Favreau (1991) mentionnent à cet égard que la « démocratie résulte d'un long et permanent processus, toujours précaire et toujours menacé. p. 9 »

complémentarité possible sur le terrain des luttes sociales. Les enjeux sociaux sont éminemment des questions politiques dont les deux mouvements se portent défenseurs (Maheu, 1991). Ils convergent précisément par leur base d'action qui se situe dans le champ politique de la vie où les enjeux de développement personnel interpénètrent ceux des systèmes sociaux (Bellemare *et al.*, 2004; Jones, 2002). En ce sens, Maheu (1991) estime que la relation entre syndicalisme et communautaire trouvera une voie de sortie en s'assurant « le respect du pluralisme radical, des différences dans les enjeux de lutte et les formes d'action, et le refus d'une pratique d'hégémonisation des conduites conflictuelles et politiques développées sur d'autres terrains (p. 131) ».

#### 1.2.6 La piste du syndicalisme de transformation sociale : l'exemple des Centres de la petite enfance (CPE)

Les rapprochements mentionnés ci-haut s'illustrent à travers l'expérience des CPE située dans le courant du syndicalisme de transformation sociale. Ce type de syndicalisme se positionne comme relance de l'institution syndicale dans la lignée des écoles du *Social Movement Unionism* (Bellemare *et al.*, 2004) et du *Community Unionism* (Jones, 2002); il va prôner le développement de coalitions menant « to negotiate new ways of interacting with community-based groups, to the mutual advantage of all-actors (Jones, 2002, p. 164)<sup>19</sup> ». Ces théories des relations industrielles, qualifiées de bidirectionnelles, renouvellent le modèle syndical en ajoutant la notion de *gender-inclusive* de manière à reconnaître les réalités et les rôles tenus par les femmes au sein des communautés (Jones, 2002). Ce syndicalisme exige toutefois l'ouverture à des coalitions de longue durée portant des objectifs de transformations sociales puisque le risque d'instrumentalisation des acteurs sociaux, l'inégalité des ressources et des structures, et les différentes logiques de fonctionnement représentent des écueils possibles d'une stratégie de coalition (Bellemare *et al.*, 2004; Jones, 2002).

---

<sup>19</sup> Notre traduction : « négocier de nouvelles façons d'interagir avec les groupes communautaires au bénéfice mutuel de tous les acteurs ».

### 1.2.6.1 L'exemple des Centres de la petite enfance (CPE)

Les CPE font office de modèle en étant le seul réseau organisé syndiqué dans le tiers secteur; ils illustrent la création et la transformation d'une coalition entre centrales syndicales, le mouvement des femmes et les regroupements de parents afin de mettre sur pied et de préserver des services de garde universels, accessibles et de qualité (Bellemare *et al.*, 2004; Bourque, Jetté et Gaillard, 1999). Ce mouvement a également démontré que la syndicalisation – et par la suite la bonification des salaires, de la formation et des conditions de travail – s'est traduite par une stabilisation, un renforcement et une amélioration de la qualité des services (CSN, 2001).

Les secteurs des services de garde et du communautaire se partagent certaines réalités (diversité des statuts d'emploi, bénévoles, mode de gouvernance démocratique, services de proximité, etc.). Cependant, le réseau des CPE s'est distingué par la lutte menée pour obtenir de meilleures conditions de travail, mais aussi par une action énergique en vue d'une nouvelle politique des services de garde et d'éducation de la petite enfance. De ces luttes émerge un modèle d'action syndicale et de négociation collective dite coordonnée, dont l'une des particularités est la création d'une table centrale de négociation<sup>20</sup> (Bellemare *et al.*, 2004). Ce modèle particulier rejoint certains paramètres du communautaire puisque les employeurs n'ont rien à gagner sur le plan monétaire par exemple. Nous en retenons qu'un tel modèle permet de dépasser les luttes stériles entre le personnel cadre, le conseil d'administration et les diverses catégories de salariés, de conserver l'alliance bâtie avec les parents et le mode de gouvernance démocratique de ces organisations (Bellemare *et al.*, 2004; CSN, 2001). Dans ce contexte, le mouvement syndical s'est alors comporté comme un mouvement social (Bellemare *et al.*, 2004).

---

<sup>20</sup> Cette négociation a regroupé plusieurs acteurs dont le Ministère de la Famille et de l'enfance, les syndicats, Concertation et la Fédération provinciale des garderies. Une politique ministérielle a permis l'uniformisation des salaires et des titres d'emploi de même que la création de comités de travail portant sur les régimes de retraite et le dossier de l'équité salariale. Tout ce qui n'est pas couvert par ce type de décret gouvernemental peut alors être négocié au niveau régional en impliquant les syndicats aussi bien que les conseils d'administration (Bellemare, Gravel, Briand et Vallée ; 2004, CSN, 2001). Cette négociation centrale a permis aux syndicats d'obtenir une convention collective couvrant l'ensemble des catégories de salariés, de même que la négociation des conditions de travail du personnel cadre (CSN, 2001).

### 1.2.6.2 Le syndicalisme de transformation sociale et le mouvement communautaire

Le modèle des CPE s'avère une piste prometteuse pour la relance du syndicalisme et démontre surtout la prise en compte, essentielle dans la mobilisation, des modes de gestion participatif et d'organisation du travail (Bourque, Jetté, et Gaillard, 1999). Ce type de syndicalisme permet également de « fournir les structures et les moyens financiers pour faire naître des transformations sociales (Bellemare *et al.*, 2004, p. 17)». Dans ce cadre, les syndicats ont agi à la fois sur le plan des revendications et avec des objectifs de transformations sociales visant autant des gains pour les membres que pour la société (Bellemare *et al.*, 2004). Ces gains rappellent d'ailleurs les revendications du communautaire et nous amènent à supposer que la stratégie syndicale basée sur une large coalition et sur une action centrée sur la réconciliation des intérêts offre des pistes prometteuses pour la syndicalisation d'organisations du tiers secteur.

## 1.3 Synthèse

Ce bref survol historique met en lumière l'évolution du mouvement communautaire. Des cinq générations marquantes de son développement ressortent des particularités qui ont à la fois construit son identité, représenté des enjeux de taille, de même qu'influencé le rôle des travailleurs et les formes organisationnelles de ce milieu.

À travers les transformations du mouvement communautaire, la volonté d'en faire un espace démocratique voué à promouvoir un lieu d'exercice du pouvoir différent des structures traditionnelles a toujours été en filigrane. Le communautaire a su également conserver dans une multitude de champs d'action des pratiques d'intervention basées sur la prise en charge personnelle aussi bien que collective. Acteur social de premier plan, le mouvement communautaire agit dans une visée de transformation des rapports sociaux auprès de populations exclues et souvent marginalisées, auprès des communautés dévitalisées, et sur des problèmes sociaux aussi bien manifestes que latents. Enfin, l'action

communautaire est plurielle, hétérogène, et s'exerce selon une conception de la personne et des communautés comme étant libres et autonomes.

Des travaux de plusieurs auteurs (Duval *et al.*, 2005; Deslauriers et Paquet, 2003; Lamoureux *et al.*, 2000; Bélanger et Lévesque, 1992), il ressort que l'expansion du mouvement communautaire comme secteur d'emploi, tel que le traduisent l'accroissement du nombre d'organismes, de sa main-d'œuvre et des champs d'action, multiplie les rôles des travailleurs et la cohabitation de ceux-ci au sein même du mouvement. À cette diversification des rôles, s'ajoutent de multiples trajectoires professionnelles individuelles donnant un caractère hétérogène à la main-d'œuvre du communautaire. D'abord considéré comme un espace de militance (et parfois même de « bonnes œuvres »), le travailleur du milieu communautaire revêt alors un rôle d'animateur social et de militant. Reconnu comme partenaire de l'État et simultanément investi par de jeunes diplômés, le milieu communautaire vivra progressivement une professionnalisation, un rehaussement des compétences exigées par la complexification des problématiques sociales et des tâches, et verra apparaître des problématiques liées au travail tel que l'épuisement professionnel. Ce milieu devient également un secteur d'emploi où certains travailleurs décident d'y faire carrière, contrastant dès lors avec l'idée admise que ce milieu ne constitue qu'un tremplin ou une transition vers les emplois du secteur public mieux rémunérés (Deschenaux, 2003; Deslauriers et Paquet, 2003). Face à cette expansion, les formes organisationnelles, bien que davantage structurées à l'interne, continuent de privilégier des rapports horizontaux entre les multiples acteurs.

De ces caractéristiques, nous établissons la présence de valeurs – voire d'un idéal – contribuant à la définition de la culture du milieu communautaire. Lamoureux *et al.* (2000) avancent que les valeurs de l'action communautaire sont « tenues pour fondamentales par les personnes, les groupes et les institutions qui sont à l'œuvre dans les milieux communautaires (p.87) ». La démocratie, la justice sociale, l'autonomie, la solidarité et le respect soutiennent l'intervention communautaire dans toutes ses composantes (Lamoureux *et al.*, 2000). Nous mentionnons toutefois que ces valeurs constituent un idéal; leur actualisation ne coule pas de source et celle-ci peut être sujette à de nombreuses contradictions.

Dans ce sens, les travaux de Deslauriers et Paquet (2003) mentionnent la difficulté d'un consensus chez les travailleurs autour des constituantes de la culture du communautaire.

Faisant écho aux différents rôles attribués aux travailleurs communautaires, Deslauriers et Paquet (2003) identifient quelques caractéristiques de cette culture commune : la volonté de se distinguer du secteur public par une identité, des pratiques et des organisations particulières, l'engagement personnel des travailleurs, le sentiment d'utilité des personnes, le climat de travail favorisant l'égalité, la passion (« vocation ») pour le travail, et le rapport ambigu des travailleuses face aux enjeux monétaires et financiers. Ils ajoutent également la présence de stéréotypes tenaces entre le secteur communautaire, considéré flexible, non hiérarchique, créatif, porteur de changement social, et le secteur public vu comme bureaucraté, segmenté, normé, résistant au changement, etc.

Ce large portrait du milieu communautaire nous a permis d'en nommer les grandes caractéristiques afin de situer dans son contexte la problématique nous intéressant. Cet exercice souligne également que ce milieu, au fil de ses transformations, est devenu un secteur d'emploi à part entière<sup>21</sup>.

C'est d'ailleurs dans l'objectif de creuser la question de l'emploi et du travail dans le milieu communautaire que nous avons abordé par la suite le sujet du syndicalisme. Il nous apparaissait important de mettre en parallèle ces deux mouvements à partir de leurs logiques d'action respectives et de leurs terrains communs dans l'espace public. Nous avons donc brièvement survolé, sans prétendre à l'exhaustivité, le syndicalisme dans ses traditions théoriques et son influence dans le développement de la société québécoise. Dans la foulée de la Révolution tranquille, l'appareil étatique mis en place récupère au passage des initiatives populaires d'expérimentation sociale avec l'aval des centrales syndicales en plein processus de syndicalisation de la nouvelle fonction publique, créant ainsi certaines fractures avec le mouvement communautaire. À titre d'acteur de la société civile, le mouvement syndical est interpellé par les initiatives de concertation dont l'un des effets consiste en l'apparition d'un syndicalisme de tendance partenariale établi entre syndicats, patronat et État. Cette alliance prend de nouvelles avenues dans le cas du syndicalisme de transformation sociale où le développement de coalitions avec les nouveaux mouvements sociaux s'avère une voie possible de renouvellement de l'institution syndicale.

---

<sup>21</sup> Un témoin de ces transformations est la création en 1997 du Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) Économie sociale et Action communautaire qui a pour mission de favoriser et de consolider la concertation et le partenariat afin de résoudre les problèmes de main-d'œuvre communs aux entreprises et organismes de ce secteur.

Cependant, l'alliance avec les mouvements sociaux ne se fait pas sans heurt malgré des champs communs d'action comme celui du terrain des luttes sociopolitiques. Il en est de même sur le partage des valeurs où démocratie syndicale ne va pas nécessairement de pair avec les valeurs démocratiques du communautaire. Dans ce sens, Grant et Lévesque (1997) soulignent que la démocratie syndicale s'exerce traditionnellement selon un axe vertical posant ainsi un défi aux syndicats gravitant au sein de structures horizontales et décentralisées d'organisation du travail. Ces structures horizontales s'apparentent aux modes d'organisation horizontaux du travail au sein des organismes communautaires (Duval *et al.*, 2005) et soulignent le défi de l'agencement de deux interfaces démocratiques. En dépit de ce choc culturel possible dans l'alliance du syndicalisme avec les mouvements sociaux, il demeure néanmoins que celui-ci revêt le double rôle d'agent de transformations sociales et de défenseur des intérêts des membres, dont l'action se situe dans la recherche active de la justice et de l'égalité à la base de la démocratie (Maheu, 2002).

Cela dit, nous aborderons dans le prochain chapitre le milieu communautaire comme secteur d'emploi à travers les conditions d'emplois qui y prévalent. Nous poursuivrons sur la perspective de la syndicalisation dans le communautaire et des enjeux qu'elle suscite et ce, dans l'objectif de mieux comprendre son application au sein d'une organisation communautaire.

## CHAPITRE II

### ESQUISSE D'UNE PROBLÉMATIQUE : LES CONDITIONS D'EMPLOI DANS LE COMMUNAUTAIRE ET LA PERSPECTIVE DE LA SYNDICALISATION

Les problématiques de l'emploi et du travail dans le tiers secteur suscitent de plus en plus d'intérêt, particulièrement au sein de la nouvelle économie sociale. Cependant, les écrits sur les conditions d'emplois dans le milieu communautaire s'avèrent principalement descriptifs lorsqu'ils tentent de dresser un portrait global de ce milieu. Bien que certaines études soient de moins fraîche date ou parfois limitées à un territoire spécifique, les plus récents travaux<sup>22</sup> indiquent que les tendances mentionnées n'ont guère changé. En tenant compte de ces considérations, nous brosserons un rapide portrait<sup>23</sup> des conditions d'emploi afin d'illustrer la pertinence sociale et scientifique de notre propos, tout en soulevant les éléments possiblement utiles dans la compréhension des enjeux de la syndicalisation sur la transformation des pratiques de gouvernance démocratique. Nous verrons à ce titre comment se pose la perspective de la syndicalisation dans le communautaire pour nous amener à poser notre question de recherche et les objectifs qui sous-tendent ce mémoire.

#### 2.1 Portrait des conditions d'emplois

##### 2.1.1 Profil des salariés et des organismes

Il y aurait plus de 60 000 salariés du communautaire au Québec (Paquet, Deslauriers et Sarrazin, 1999)<sup>24</sup> et plus de 6200 entreprises (coopératives et organismes sans but lucratif) entraînant en 2003 une activité économique de 4 milliards 316 millions (CSMO, 2003). Ce sont de petites organisations : il y a en moyenne 7,73 (Collectif de recherche sur les occupations, 2001) salariés, bien que plus de la moitié des organismes comptent moins de 5 personnes rémunérées (CRO, 2001). Selon l'enquête du Centre de formation populaire

---

<sup>22</sup> Par exemple, l'Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires produite par le Centre de formation populaire en octobre 2005 confirme les informations recueillies par d'autres études précédentes ou territoriales.

<sup>23</sup> Ce portrait, sans être exhaustif, puise dans les différents travaux produits jusqu'à maintenant. Parmi ces travaux, plusieurs portent à la fois sur la nouvelle économie sociale et le milieu communautaire; nous retiendrons donc les informations pertinentes au milieu communautaire, bien que certains liées à l'économie sociale nous soient parfois utiles pour illustrer notre propos.

<sup>24</sup> Les chiffres varient à ce sujet. Le SACA estime qu'il y aurait 55 000 emplois et le Comité sectoriel de la main d'œuvre estime qu'il y aurait 120 000 (incluant les coopératives).

(2005), 69 % des emplois sont permanents dont 64,1% de ceux-ci à temps plein (28 heures et plus par semaine), 26,1 % temporaires et 5,1 % contractuels. La main-d'œuvre est davantage composée de jeunes professionnels comparativement à la population active du Québec: 40 % des salariés ont moins de 35 ans et 43 % ont un diplôme universitaire (CRO, 2001), contre 17 % de la population active (CFP, 2005).

### 2.1.2 Une main-d'œuvre largement féminine et ayant un fort taux de roulement

Parmi ces salariées, 76 % sont des femmes<sup>25</sup> (CSMO, 2000) comparativement à 66,5 % de la main-d'œuvre du secteur parapublic et à 47,5 % du secteur à but lucratif (McMullen et Schellenberg, 2003). Il y a plus de femmes aux postes de production des services et de soutien, tandis que les hommes détiennent plus souvent les postes de coordination et ce, particulièrement dans les entreprises d'économie sociale (Comeau, 2003). Comeau (2003) insiste sur deux points de vue concernant la présence des femmes dans le tiers secteur: d'une part, ce secteur présente une capacité d'insertion pour une partie de la main-d'œuvre et de l'autre, ce secteur confinerait les femmes dans les services aux personnes selon une logique de division sexuelle du travail.

Le tiers secteur bénéficie de postes financés par différents programmes de subventions salariales ou par projet. Combinée à la pénurie de main-d'œuvre appréhendée, cette situation crée un taux de roulement important de personnel faisant en sorte que les employées ont peu d'ancienneté dans un même organisme<sup>26</sup>. Cette situation se répercute sur le développement de l'organisation, tant sur la production de services, sur la consolidation de l'expertise que sur la gestion des ressources humaines.

<sup>25</sup> L'enquête du CFP mentionne que 80 % de la main d'œuvre est féminine (CFP, 2005).

<sup>26</sup> L'enquête du CFP (2005) souligne à cet égard que « pendant qu'en moyenne 3 nouvelles personnes se joignent chaque année aux équipes de travail, il y en a 2 qui les quittent (p.30) ».

### 2.1.3 Conditions salariales et avantages sociaux

Le salaire et les heures de travail constituent les plus importantes préoccupations des employées en matière de conditions de travail<sup>27</sup>(Deslauriers et Paquet, 2003). Le salaire horaire moyen est légèrement supérieur à 15 \$ comparativement au secteur public où les salariées gagnent entre 45 % et 54% de plus (CFP, 2005). Probablement en raison de la forte présence des mouvements sociaux, dont celui des femmes (Comeau, 2003), il n'y a pas de structure salariale inégalitaire entre le personnel féminin et masculin. Il n'y a pas non plus de variations notables du salaire en fonction de la taille des organismes; c'est sur le plan des avantages sociaux que la taille des organismes influence l'offre faite aux salariés (CFP, 2005; Comeau, 2003). Ce sont 50 % des organismes qui offrent des avantages dépassant les normes minimales du travail, mais les mécanismes de négociations s'effectuent généralement de manière individuelle (Comeau, 2003). Les principaux avantages sont une assurance-groupe payée en partie par l'employeur et les congés sans solde (Comeau 2003); moins de 1% des organismes offre un régime complémentaire de retraite, et un peu plus du tiers des organismes un régime d'assurance collective (CFP, 2005).

### 2.1.4 Enjeux d'organisation du travail : épuisement professionnel et formation

Le communautaire est touché par la problématique de l'épuisement professionnel; 36,8 % des organismes ont eu, au cours des cinq dernières années, « un ou des employés réguliers qui ont dû quitter leur emploi, temporairement ou définitivement, pour des motifs reliés à l'épuisement professionnel (René, Fournier, Duval et Garon, 2001, p. 91) ». Ces auteurs en attribuent les causes à la surcharge de travail découlant de l'augmentation de la demande de services, à la multiplication des instances de concertation et à l'augmentation des exigences des bailleurs de fonds.

Les organismes de plus de 10 employés offrent davantage de formation, bien que 83 % investissent dans la formation (CSMO, 2000). Cependant, 80 % des organismes ne

---

<sup>27</sup> En date de 1999, la rémunération annuelle moyenne est de 25 000 \$ et ce sont 62,4% qui gagnent en deçà de ce revenu, dont 25,4% gagnent moins de 15 000 \$ (CRO, 1999).

sont pas assujettis à la Loi 90 sur la formation de la main-d'œuvre (CSMO, 2000). Comeau (2003) indique que ce sont les thèmes liés à la gestion ou à la technique qui sont le plus souvent abordés. Peu de formations touchent à la question de la vie associative.

#### 2.1.5 Politique des conditions de travail et l'enjeu du financement

Une majorité d'organismes – 83 % – ont une politique écrite des conditions de travail (CFP, 2005). La complexité des rapports salariaux et les risques de conflits de travail expliquent certainement la plus grande présence de politiques écrites dans les organismes de plus grande taille<sup>28</sup> (Comeau, 2003). Au sein du tiers secteur, c'est dans les CPE que l'on retrouve la plus forte présence de politiques des conditions de travail, probablement en raison du plus fort taux de syndicalisation. La capacité d'un organisme communautaire d'offrir une politique sur les conditions de travail est influencée par sa proportion de revenus récurrents (CFP, 2005; Comeau, 2003). Il reste toutefois à savoir si la présence d'une politique permet réellement une offre dépassant les normes minimales du travail puisqu'une politique n'équivaut pas à la mise en place automatique de conditions de travail décentes. Une politique des conditions de travail n'a pas de force légale et les administrateurs ne tiennent pas toujours leurs engagements pour diverses raisons dont le financement (Deslauriers et Paquet, 2003).

L'enjeu du financement est donc de taille puisque c'est la prévisibilité des revenus qui permet d'officialiser les conditions de travail. Cependant, la question de l'emploi dans le communautaire se retrouve tributaire du contexte sociopolitique, que ce soit les politiques gouvernementales changeantes (Paquet, Deslauriers et Sarrazin, 1999), l'instabilité et la diminution du financement gouvernemental (Paquet, Deslauriers et Sarrazin, 1999; CFP, 2005), le financement par projets et par programmes (CFP, 2005), de même que par le courant néolibéral actuel.

---

<sup>28</sup> Plus les organismes sont de petite taille, moins on retrouve de politiques écrites des conditions de travail (Comeau, 2003).

### 2.1.6 Participation des employés aux décisions

Deslauriers et Paquet (2003) soulignent le peu d'influence des salariés sur les décisions stratégiques, financières ou administratives. Ils ont moins souvent droit de vote que les usagers, les organismes membres et les bénévoles, et seulement 3,2 % des organismes ont un lieu décisionnel et/ou consultatif sous la forme d'un comité d'employés et d'administrateur(trice)s ou de direction<sup>29</sup> (Comeau, 2003). Ces auteurs concluent à l'existence de besoins de représentation des intérêts des employés. Ils dénotent à cet effet le potentiel de conflits latents en raison de la non-participation des employés aux décisions, distinguant parfois peu l'entreprise communautaire de celle privée.

Concernant la gestion du travail par les équipes, Deslauriers et Paquet (2003) observent une certaine forme de démocratie et une place importante accordée à l'autonomie des salariés dans l'exercice de leur fonction. Contrairement aux décisions de nature stratégique, les employés participent beaucoup aux décisions portant sur l'organisation de leur travail. Cette autonomie représente peut-être une zone de pouvoir informel pour les salariés, rééquilibrant ainsi le déficit de participation dans les structures décisionnelles formelles. Enfin, les salariés partagent fortement la mission et les objectifs de l'organisme et démontrent un grand engagement dans leur travail.

## 2.2 La perspective de la syndicalisation

Certains auteurs estiment qu'il y a dans le secteur communautaire une situation d'exploitation puisqu'en plus de faire face à une surcharge de travail, ces employés sont sous-payés pour des emplois comparables dans d'autres secteurs d'activités (Deslauriers et Paquet, 2003). À cette « situation d'exploitation », Deslauriers et Paquet (2003) ajoutent quatre sources d'insatisfaction au travail soit les relations avec le conseil d'administration, les conditions extrinsèques de travail, le financement inadéquat, et le travail en soi. Le travail se caractérise souvent par une charge trop lourde, un manque de ressources, des contrôles

<sup>29</sup> L'enquête du CFP (2005) va dans le même sens : 72 % des organismes n'ont pas de lieu formel de négociation et parmi les 24 % ayant déclaré la présence d'un tel lieu, beaucoup ont fait référence au conseil d'administration. Il y a aurait donc une très faible proportion de groupe ayant un lieu formel (ex : comité de relations de travail).

exagérés et des rapports distants avec la direction dans les plus grands organismes. La situation perdure entre autres parce que « l'engagement des employés à l'égard des finalités de l'organisation agit comme un puissant tranquillisant normatif (Deslauriers et Paquet, 2003, p.66) ».

### 2.2.1 Le taux de syndicalisation dans le milieu communautaire

En dépit de conditions inférieures au secteur public, le taux de syndicalisation est seulement de 5 % (CSMO, 2000), comparativement à 40,5 % au Québec (Ministère du travail, 2006). Cette faible présence syndicale est corroborée par l'enquête du CFP (3% syndiqués). Ce sont les Centres de la petite enfance qui ont le plus haut taux de présence syndicale (30 %) dans le tiers secteur (CSMO, 2000)<sup>30</sup>. À l'exception des CPE, l'autre secteur ayant le plus haut taux de syndicalisation est celui de l'insertion professionnelle et de la formation de la main-d'œuvre dont le financement est régi selon des ententes de services avec Emploi-Québec (*voir* sect.1.1.4 ). Le tableau suivant illustre le taux de syndicalisation selon le secteur d'activités.

**Tableau 2.1**  
Distribution du taux de syndicalisation dans le tiers secteur  
selon le principal secteur d'activités

	Santé et services sociaux	Développement local	Insertion sociale	Insertion Professionnelle et formation de la main d'œuvre	Éducation	Services de garde	Autres	Total
<b>Syndiqué</b>	2,8	2,0	0,0	12,5	7,9	29,5	5,1	7,4 <sup>31</sup>
<b>Non syndiqué</b>	97,2	98	100,0	87,5	92,1	70,5	94,9	92,6
<b>Total</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Collectif de recherche sur les occupations (2001). «*Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois.* » Rapport de l'enquête 2000. Université de Sherbrooke.

<sup>30</sup> Ils sont toutefois des initiatives d'économie sociale plutôt que des organismes communautaires (CSMO, 2000).

<sup>31</sup> Le taux est de 7,4 %; il faut tenir compte de l'inclusion des CPE, lesquels sont syndiqués à un taux de 30 %.

### 2.2.2 La faible présence syndicale dans le communautaire : quelques pistes explicatives

Au regard des conditions d'emplois déjà mentionnées, plusieurs auteurs affirment que tous ces éléments concourent à un fort potentiel de syndicalisation chez ces salariés. Pourtant ceux-ci n'en voient pas l'utilité, même s'ils appuient fortement la présence syndicale dans la société ainsi que ses valeurs (Deslauriers et Paquet, 2003; Proulx *et al.*, 2003; Paquet, Deslauriers et Sarrazin; 1999). Cette situation paradoxale s'expliquerait à partir des perceptions du syndicalisme retrouvées chez les salariés du communautaire, décrites alors comme des facteurs de résistance ou des facteurs favorables à l'égard de la syndicalisation (Deslauriers et Paquet, 2003; Paquet, Deslauriers et Sarrazin; 1999). Le tableau 2.2 retrace ces facteurs.

**Tableau 2.2**

Facteurs de résistance et facteurs favorables à la syndicalisation issus des perceptions par les salariés du communautaire du syndicalisme

<b>Facteurs de résistance à la syndicalisation</b>	<b>Facteurs favorables à la syndicalisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Craintes de formalisation des rapports de travail</li> <li>▪ Crainte d'un glissement de valeurs : égoïsme plutôt que solidarité</li> <li>▪ Fermeture/suppression de postes car impossibilité de répondre aux demandes syndicales</li> <li>▪ Perte de parole personnelle au profit du syndicat</li> <li>▪ Crainte d'une bureaucratisation accrue</li> <li>▪ Crainte d'une perte de créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Luttes populaires communes syndicats/ communautaire</li> <li>▪ Origines / valeurs semblables</li> <li>▪ Vision du syndicat comme encadrement de la structure de travail plutôt qu'une finalité</li> <li>▪ Augmenter le temps de travail avec la communauté</li> <li>▪ Créer un rapport de force avec l'État</li> </ul>

Source : Inspiré de Deslauriers, Jean-Pierre et Paquet, Renaud. 2003. *Travailler dans le communautaire*. Coll. « Problèmes sociaux et interventions sociales». Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

D'autres hypothèses liées à des facteurs organisationnels et culturels expliqueraient la situation de sous-syndicalisation; l'incompatibilité entre la culture syndicale d'opposition et celle du secteur communautaire inclusive d'une diversité de statuts (bénévole, usagers, travailleurs) et le sentiment de vocation, par lequel l'attachement aux valeurs de justice sociale et à l'organisme supplante l'amélioration des conditions de travail (Proulx *et al.*, 2003). Elle s'expliquerait également par la perception qu'ont les travailleurs du rôle et de la

pertinence d'un syndicat au sein d'une organisation communautaire; l'utilité du syndicalisme comme source d'équilibre et de rapport de force, l'inutilité du syndicalisme puisque le problème réel est le sous-financement, et l'indifférence car l'organisme fonctionne bien (Deslauriers et Paquet, 2003). L'offre syndicale (Proulx *et al.*, 2003; Paquet, Deslauriers et Sarrazin; 1999) joue également un rôle puisque la syndicalisation de petits groupes (moins de 10) est souvent considérée infructueuse par les centrales syndicales. Comeau (2003) explore également l'idée que l'enjeu ne se situe pas entre l'allégeance aux personnes ou l'amélioration des conditions de travail, mais plutôt dans la capacité de bâtir un réel rapport de force pouvant influencer le rapport salarial.

### 2.2.3 Facteurs d'adhésion à une organisation syndicale

Dans l'ensemble des organisations salariées, trois facteurs principaux (*voir* tabl. 2.3) motivent l'adhésion d'un groupe de salariés à une organisation syndicale : le caractère favorable ou non de la législation du travail, les attitudes des salariés à l'égard de l'organisation ainsi que les attitudes de ceux-ci envers le syndicalisme (Audet *et al.*, 2004). Nous supposons que nous retrouverons chez un groupe de salariés du communautaire syndiqués certains de ces facteurs sous-jacents à leur démarche de syndicalisation.

**Tableau 2.3**  
Les principaux facteurs d'adhésion au syndicalisme

<i>Caractère favorable ou non de la législation du travail</i>	 <b>Degré d'adhésion au syndicalisme</b>
<i>Attitudes des salariés envers l'organisation (degré de satisfaction ou d'insatisfaction)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équité perçue sur le plan des salaires et des avantages sociaux</li> <li>• Équité perçue sur le plan des pratiques de gestion (supervision)</li> <li>• Perception d'un manque d'influence sur les conditions de travail</li> </ul>	
<i>Attitudes des salariés envers le syndicalisme</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception (favorable ou non) du pouvoir syndical de changer les conditions de travail</li> <li>• Perception (forte ou faible) des contraintes syndicales</li> </ul>	

Source : Audet, Michel, Haines, Victor, Petit, André et St-Onge, Sylvie (2004). *Relever le défi de la gestion des ressources humaines*. 2<sup>e</sup> édition. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

#### 2.2.4 La présence d'organismes communautaires syndiqués

La faible présence syndicale dans le secteur communautaire n'empêche pas qu'un faible pourcentage de salariés adhère à une organisation syndicale. Entre 3 % et 5 %<sup>32</sup> des organismes choisissent la syndicalisation et conséquemment un mode d'organisation du travail basé sur l'application d'une convention collective. Ces salariés privilégient également l'association comme moyen de défendre des intérêts de différentes natures au sein de leur organisation aussi bien qu'auprès de différents acteurs (ex : l'État). Ce choix est influencé par la prépondérance d'un ou de plusieurs facteurs à la base de l'adhésion à une organisation syndicale et ces mêmes facteurs agiront sur le processus de syndicalisation, de négociation de la convention et de son application.

### 2.3 Synthèse

Malgré les hypothèses expliquant la faible présence syndicale et les relations parfois ambiguës entre le syndicalisme et le mouvement communautaire, nous avons vu qu'entre 3 % et 5 % des salariés sont syndiqués. Ils ont ainsi choisi un mode d'organisation du travail basé sur l'application d'une convention collective. Ils privilégient aussi l'association collective comme moyen de défendre des intérêts de différentes natures au sein de leur organisation aussi bien qu'auprès de différents acteurs (ex : l'État). Ce choix suppose donc pour les salariés et pour l'organisme une réorganisation de la gouvernance et du travail par l'ajustement mutuel des différents acteurs à cette nouvelle réalité. Que se passe-t-il alors dans l'organisme lorsqu'une organisation syndicale s'y installe ? Est-ce que la syndicalisation est compatible avec les pratiques de gouvernance d'un organisme à but non lucratif (OBNL) ? Comment se réorganisent les rapports entre travailleurs, dirigeants et administrateurs ?

---

<sup>32</sup> Le pourcentage varie selon les différentes recherches, mais se situe généralement entre 3 et 5 %.

## 2.4 Questions de recherche et objectifs poursuivis

Cela étant dit, et considérant le peu de connaissances disponibles sur le processus de syndicalisation dans un organisme communautaire possédant la particularité de fonctionner selon un mode de gouvernance démocratique, nous attribuerons à notre démarche le qualificatif de recherche exploratoire. La question de recherche soutenant ce mémoire s'énonce ainsi :

- De quelles manières la syndicalisation des salariées dans un organisme communautaire transforme-t-elle les pratiques de gouvernance démocratique de l'organisation?

Nous proposons également quelques questions sous-jacentes pouvant éclairer notre démarche :

- Comment se réorganisent les relations et les rapports entre les différents acteurs ?
- Quels sont les effets de la syndicalisation sur la redistribution du pouvoir décisionnel sur les plans respectifs des orientations, stratégique et opérationnel ?
- Quels sont les effets de la syndicalisation sur les salariées?

Étant donné le peu de connaissances sur les effets d'une présence syndicale dans un organisme communautaire, la démarche de notre étude, en énonçant ces questions, poursuivra les objectifs suivants :

- Préciser comment s'actualisent les relations et les rapports entre les acteurs concernés lors de la syndicalisation de salariés d'un organisme communautaire;
- Mieux comprendre les effets de la syndicalisation sur les pratiques de gouvernance démocratique d'un organisme communautaire;
- Proposer des pistes de réflexions sur le renouvellement des pratiques d'organisation du travail dans le secteur communautaire.

## CHAPITRE III

### L'ANALYSE STRATÉGIQUE COMME CADRE D'ANALYSE DES TRANSFORMATIONS DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Dans les chapitres précédents, nous avons exploré à la fois le mouvement communautaire et celui syndical comme entités distinctes et les liens qu'ils entretiennent, en plus de formuler des enjeux de la syndicalisation dans un organisme communautaire. Dans ce troisième chapitre, nous posons donc le cadre théorique où nous voulons situer la question des effets de la présence d'une organisation syndicale sur les pratiques de gouvernance démocratique d'un organisme communautaire. Dans cette perspective, nous adopterons la méthode de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) pour d'une part articuler les liens entre ces concepts, d'autre part observer les transformations possibles des relations et des rapports de pouvoir entre les différents acteurs au moment d'une démarche de syndicalisation. Dès lors, nous considérerons l'organisme communautaire syndiqué comme un système organisationnel dans lequel s'articulent la liberté des acteurs ainsi que des mécanismes de régulation, et nous définirons les concepts de pouvoir et de gouvernance démocratique. Nous terminerons en envisageant la syndicalisation comme un changement « objectif » influençant la capacité des acteurs à coopérer autrement et à développer de nouvelles relations de pouvoir susceptibles de modifier les pratiques de gouvernance démocratique.

#### 3.1 Le choix de l'analyse stratégique et la notion de pouvoir

Tel que mentionné en introduction, nous privilégions l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) pour articuler les liens entre la syndicalisation et la gouvernance démocratique. Il devient alors nécessaire d'aborder les relations qu'entretiennent ces deux concepts pour comprendre la structuration qu'ils imposent au champ de l'action collective: « Si les résultats (d'une) action collective sont contraires aux volontés des acteurs, » remarquent en effet nos auteurs, « ce n'est jamais dû seulement aux propriétés intrinsèques des problèmes 'objectifs' » (Crozier et Friedberg, 1977, p.17), mais parce que l'action, en d'autres mots, est organisée en systèmes. Ainsi, observer les relations entre la syndicalisation et la gouvernance dans une perspective stratégique implique nécessairement d'observer un

« construit social ». La notion de pouvoir selon Crozier et Friedberg n'a d'existence qu'à travers les relations et ces relations existent dans un construit social établi par les acteurs.

L'acteur, à ce titre, constitue le point de départ de notre démarche, puisque lui seul est « le porteur et le témoin du construit organisationnel (Crozier et Friedberg dans Chanlat et Séguin, 1987, p. 378) ». Le champ d'action des relations de pouvoir des acteurs est toutefois délimité par les caractéristiques structurelles de l'organisation. Ainsi, pouvoir et organisation sont indissolublement liés l'un à l'autre (Crozier et Friedberg, 1977). Au pouvoir formel de l'un, l'organisation, se lie le pouvoir informel de l'autre, soit le pouvoir émanant des acteurs qui exercent leur influence par leur maîtrise des compétences, leur maîtrise des relations avec l'extérieur, leur maîtrise de la communication et des informations ou l'utilisation des règles organisationnelles (Crozier et Friedberg, 1977). Ce sont les quatre dimensions selon lesquelles les acteurs influencent la prévisibilité des actions (sources d'incertitude) et la capacité respective de « jouer » dans les relations.

Le pouvoir, n'existant pas en soi dans cette façon de voir, doit donc s'exercer à travers une relation où des acteurs se lient pour accomplir des objectifs communs. Crozier et Friedberg (1977) soulignent ainsi que :

des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement leurs négociations (p. 385).

Cette poursuite d'objectifs se réalise à travers les jeux, mécanismes concrets de régulation des rapports sociaux dans l'organisation, tels que mis à profit par les acteurs pour structurer et régulariser leurs relations de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). D'où la notion de systèmes d'action concrets (SAC): dans ces jeux, les acteurs se mobilisent en fonction des enjeux qui leurs sont propres, de leurs capacités d'action et ils adopteront des stratégies leur permettant d'atteindre leurs objectifs et de préserver leurs intérêts. C'est le résultat de ces stratégies, ou positionnement stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), qui nous permet de découvrir le système d'action concret (SAC) des relations de pouvoir liées à l'action collective.

### 3.2 Pouvoir et gouvernance : deux concepts imbriqués

La poursuite ainsi définie d'objectifs collectifs – et les négociations reliées à celle-ci – nous amènent à délimiter les structures et les règles officielles qui détermineront les lieux où les relations de pouvoir se développent (Crozier et Friedberg, 1977). Ces mécanismes de régulation dans le cas d'un organisme communautaire peuvent se rapporter au mode de gouvernance démocratique de l'organisation. Malo (2003) exprime ainsi le rôle central du pouvoir dans le concept de gouvernance appliqué aux organisations du tiers secteur :

Qu'elle soit contrôle ou coordination, la gouvernance a trait au *pouvoir sur* l'organisation (ce qui implique jusqu'à *la régulation* par le marché ou par l'État), au *pouvoir de* l'organisation (ce qui implique jusqu'à *l'autorégulation* par la hiérarchie ou l'association) et au *pouvoir dans* l'organisation (ce qui implique jusqu'à *l'implication et la coopération* des acteurs de la chaîne d'activités<sup>33</sup> (p.1).

Rappelant les réflexions de Bélanger et Lévesque sur la démocratie, Malo (2003) souligne que la question du pouvoir implique des rapports sociaux que l'on peut associer à la gouverne, soit le pouvoir d'orienter stratégiquement les activités, et au mode de gestion, soit le mécanisme de coordination de ces activités. Puisque c'est la gouvernance de type démocratique et ses mécanismes de régulation qui nous intéressent, nous allons décrire brièvement les spécificités de ce mode de gouvernance, afin de mettre en lumière les lieux possibles où les relations de pouvoir peuvent se modifier et amener de nouvelles formes d'actions collectives.

### 3.3 Le concept de gouvernance démocratique

#### 3.3.1 Spécificités de la gouvernance démocratique au sein d'un organisme à but non lucratif

Les organismes communautaires sont des organisations qui, à l'instar des organisations publiques et privées, agissent afin d'atteindre leurs objectifs tout en offrant le

---

<sup>33</sup> Les mots en italique sont repris tels que dans le texte original.

maximum de satisfaction (ou de résultats) à leurs membres aussi bien qu'envers leur environnement (Ferréol, 1991). Cette préoccupation d'équilibre entre l'atteinte d'objectifs et la satisfaction des membres est au cœur du phénomène organisationnel, lequel bénéficie d'une riche production d'ouvrages tant dans le champ de la sociologie, des relations industrielles ou de la gestion. Cependant, les écrits portant sur la notion de gouvernance proviennent généralement de l'entreprise privée ou de l'étude des modèles de gouvernement (Bouchard, 2004; Malo, 2003). La gouvernance au sein des associations tient sa spécificité de l'absence d'actionnaires et de l'inclusion au sein même des structures de gouvernance de différentes parties que sont les travailleurs, les usagers, un organisme public ou une collectivité locale (Bouchard, 2004).

Dans ce sens, nous rappelons que les organismes communautaires sont régis par la Loi sur les compagnies du Québec Chapitre 3 concernant les personnes morales ou associations n'ayant pas de capital-actions, constituées par lettres patentes, ce qui leur confère le statut d'organismes à but non lucratif (OBNL). Contrairement à l'entreprise privée, le statut de membre prévaut sur celui d'actionnaire, ce qui consacre le principe d'un membre un vote à la base des structures démocratiques des organismes communautaires. De plus, certaines règles propres aux OBNL confirment la finalité d'usage et non de profit de ces organismes. Bouchard (2004) mentionne ainsi la règle de participation au pouvoir, la règle de la limitation de l'intérêt sur les parts détenues (le but n'étant pas d'amasser des dividendes mais de partager des services), la règle de l'affectation des trop-perçus (à la réserve plutôt qu'en profit), et le caractère impartageable de la réserve et des actifs en cas de dissolution par exemple. Ces particularités joueront dans la syndicalisation puisque les paramètres de négociation et d'application de la convention collective différeront nécessairement de ceux d'une entreprise privée, que l'on pense seulement à la marge financière ou à la composition du conseil d'administration.

### 3.3.2 Un mode bicéphale de gouvernance

Cette configuration démocratique implique deux paramètres dominants dans la gouvernance et dans la production sociale de l'organisme communautaire (Benazet, Carles,

Igalens et Peyre, 1999) : le mode de gouvernement partagé entre les élus bénévoles, c'est-à-dire sa structure politique, et le dispositif technique de l'organisation composé par les salariés. Ce dernier dispositif réfère entre autres à l'organisation du travail, soit le double mouvement de division du travail et de sa réunification grâce à des mécanismes de coordination appropriés (Lapointe dans Auger *et al.*, 2004). Il importe de souligner qu'en plus d'un mode bicéphale de gouvernance, l'organisme communautaire se situe dans un environnement complexe où de multiples acteurs influencent la production sociale de manière directe ou indirecte.

### 3.3.3 Le processus décisionnel comme lieu de partage du pouvoir

Ce mode de gouvernance lié aux organismes communautaires implique donc un « partage du pouvoir et de la décision entre les instances politiques et de direction (Benazet *et al.*, 1999, p. 27) ». La décision est d'autant plus cruciale qu'elle constitue le processus par lequel les résultats sont obtenus par l'organisme, c'est-à-dire la manière dont les idées, valeurs et convictions deviennent des actions opérationnelles (Benazet *et al.*, 1999). Benazet *et al.* (1999) distinguent les décisions politiques, stratégiques et opérationnelles. Les décisions de type politique concernent la mission, la mise en œuvre d'objectifs permettant de réaliser celle-ci et les processus assurant la cohérence entre les objectifs et la mission. Ces décisions liées aux orientations politiques reviennent au conseil d'administration dont la légitimité des décideurs provient de leur statut d'élus. Les décisions stratégiques réfèrent à la transformation des orientations politiques en choix stratégiques et de gestion (Benazet *et al.*, 1999). La légitimité de la direction ou de la coordination repose sur sa faculté de proposer une stratégie conforme aux orientations et résulte aussi de son aptitude à doter la structure des compétences nécessaires. Enfin, les décisions opérationnelles concernent les décisions liées aux modalités de prise en charge de la clientèle. Ce sont les décisions portant par exemple sur l'exécution du travail, les modalités de dispensation des services, etc. La légitimité des acteurs provient alors de leurs compétences techniques soit d'intervention opérationnelle, soit de type managérial permettant l'optimisation des moyens disponibles (Benazet *et al.*, 1999).

Le concept de gouvernance démocratique selon Benazet *et al.* (1999) nous permet donc de situer le processus décisionnel à différents niveaux et de l'envisager comme un mécanisme permettant d'intégrer les stratégies et les orientations différentes des individus et de réguler leurs conduites et leurs interactions (Crozier et Friedberg, 1977). Crozier et Friedberg (1977) ajoutent à cet égard que ces mécanismes – les construits des acteurs – constituent la capacité collective du groupe, laquelle toutefois comporte deux facettes contradictoires. D'une part, elle permet aux membres de coopérer pour résoudre un problème, mais de l'autre, constitue un obstacle à l'apprentissage individuel et collectif car elle conditionne à son tour les capacités respectives d'inventer d'autres modes de relations, d'autres règles du jeu quand et si les changements « objectifs » l'exigent (Crozier et Friedberg, 1977, p.182-219). En d'autres termes, la capacité collective – par exemple le mode de gouvernance démocratique du groupe – permet la coopération des acteurs, mais ce même mode de gouvernance représente des obstacles à l'invention de nouveaux rapports de gouvernance.

#### 3.3.4 La syndicalisation : changement « objectif » et nouvelles formes d'action collective

Crozier et Friedberg (1977) soulignent que le changement a toujours deux faces : il est le changement d'une activité, d'un mode opératoire dans un but économique, social ou financier mais, en même temps, il est toujours une transformation des caractéristiques et des modes de régulation. Sous cet angle, la syndicalisation se conçoit alors comme un changement « objectif » modifiant le mode opératoire et les mécanismes de régulation.

Regarder la syndicalisation de cette façon soulève une dimension fondamentale du changement. Elle est reliée aux modes de régulation et concerne l'apprentissage par les acteurs de nouvelles capacités collectives. Celles-ci existent et s'appuient sur des mécanismes permettant d'intégrer les stratégies et orientations différentes des individus et de réguler leurs conduites et interactions. Le fruit de cette activité est la capacité collective du groupe, selon la perspective de l'analyse stratégique, pour qui un groupe est toujours une construction sociale. La capacité collective du groupe est donc faite de construits humains en chaque cas observé. Tout changement – ou rupture- dans les capacités collectives en jeu entraîne alors

une certaine crise, laquelle se solde positivement s'il y a apprentissage collectif plutôt que régression. Les acteurs se retrouvent donc avec leurs construits humains au cœur du changement en raison de la nécessaire intervention de la responsabilité humaine pour maîtriser et surmonter les crises (Crozier et Friedberg, 1977, p. 397-401).

Le processus de changement fait donc appel chez les acteurs à des capacités à « coopérer autrement dans la même action (Crozier et Friedberg, 1977), » puisque les règles du jeu et les relations entre les acteurs se trouvent modifiées, ce qui implique nécessairement négociation et coopération entre ceux-ci.

La syndicalisation pourrait donc provoquer l'apprentissage de nouvelles capacités collectives. Se trouveraient ainsi à être potentiellement transformées les pratiques de gouvernance démocratique présentes dans l'organisme, puisque entrevues elles-mêmes comme un mode de régulation. Un tel apprentissage suscite alors une transformation des rapports de force. Cependant, il y a lieu de retenir qu'un changement de rapports de force n'entraîne pas nécessairement le développement de nouvelles capacités. Dans ce sens, Crozier et Friedberg (1977) affirment qu'un changement de rapports de force pourrait n'être qu'un simple changement d'élites.

### 3.4 Synthèse et schéma conceptuel

Pour illustrer l'articulation des concepts autour de la syndicalisation à partir de la notion de changement, le schéma conceptuel ci-dessous (*voir* fig. 3.1) en retrace le raisonnement et les éléments de problématique.

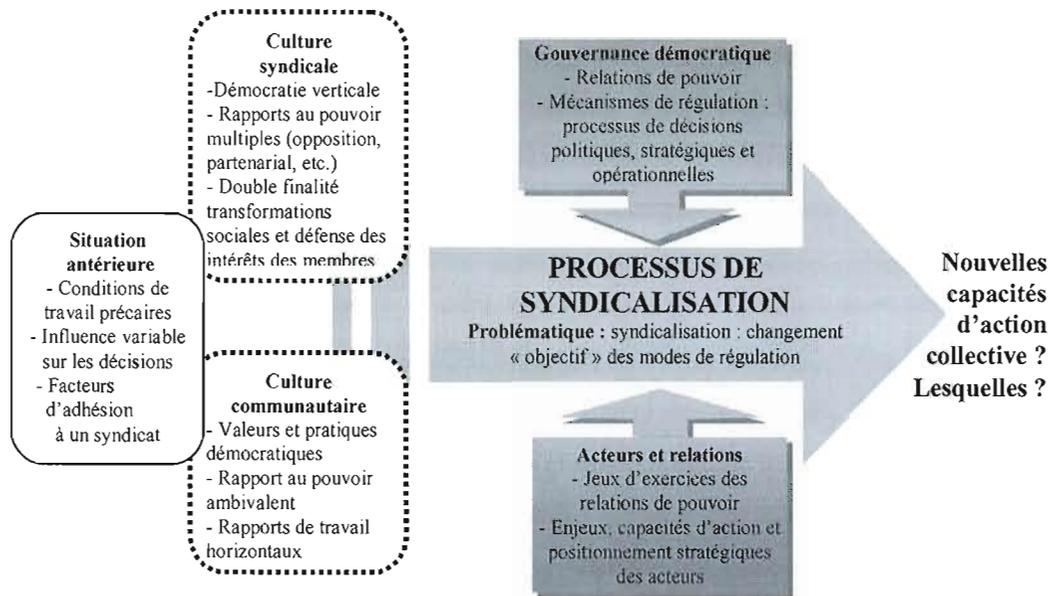
La problématique des conditions de travail introduites au chapitre deux sert de terreau de départ au processus de syndicalisation. Elle s'articule dans un champ où se rencontrent deux cultures, chacune porteuse de rapports multiples au pouvoir, à la démocratie et au travail (partie gauche, fig. 3.1).

La démarche de l'analyse stratégique nous permettra d'observer les effets de la syndicalisation à partir de la notion de changement. La syndicalisation dans une organisation apparaît sur la figure comme un changement « objectif » des modes de régulation. Il s'agirait

de savoir si les acteurs développent de nouvelles capacités d'action collective et si celles-ci en retour amènent les acteurs à redéfinir leurs rapports de force et leurs relations de pouvoir (voir fig. 3.1).

Le schéma conceptuel représente alors le mode de gouvernance démocratique, les différents types de décisions, les multiples acteurs ainsi que les relations de pouvoir en jeu dans le processus de changement. Serviront de pierre angulaire à cette observation des transformations possibles des relations entre les acteurs, les différents types de décision, envisagés alors comme des mécanismes de régulation liés à la gouvernance démocratique.

De la sorte, ayant relié directement les types de décisions à la gouvernance démocratique d'un organisme communautaire, nous supposons que s'il y a des modifications aux mécanismes de régulation – donc le développement de nouvelles capacités collectives – il y aura probablement des effets sur les pratiques de gouvernance démocratique. Nous rappelons toutefois que la syndicalisation pourrait effectivement transformer le mode de régulation tout aussi bien qu'elle pourrait n'être qu'un changement dans les rapports de force sans nécessairement transformer les pratiques de gouvernance.



**Figure 3.1** Schéma conceptuel

Notre cadre théorique nous permet donc d'avancer à titre d'hypothèse que, de ce processus de changement des modes de régulation, peuvent naître – ou non – de nouvelles capacités d'actions collectives chez les acteurs et dans l'organisation. Ces nouveaux construits s'envisagent alors comme des systèmes d'action concrets (SAC).

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE

En situant la syndicalisation selon la perspective de l'analyse stratégique, le chapitre précédent a mis l'accent sur l'imbrication des notions de pouvoir et d'organisation et sur celle du développement de nouvelles capacités collectives. Afin d'explorer ce phénomène, nous décrivons dans ce quatrième chapitre la méthodologie de recherche employée. À ce titre, rappelons brièvement les points sur lesquels portera notre étude : préciser comment s'actualisent les relations et les rapports entre les acteurs concernés lors de la syndicalisation de salariés d'un organisme communautaire, mieux comprendre les effets de la syndicalisation sur les pratiques de gouvernance démocratique d'un organisme communautaire, et proposer des pistes de réflexions pour le renouvellement des pratiques d'organisation du travail dans le secteur communautaire. Nous aborderons donc la stratégie générale de recherche, les choix méthodologiques, l'analyse des données et les limites à la présente étude.

#### 4.1 Des expériences professionnelle et personnelle pertinentes

Ce sujet de recherche ne s'est pas imposé par hasard puisque c'est à travers diverses expériences personnelles et professionnelles, dont cinq ans au Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO), que nous avons côtoyé le monde du communautaire et ses salariés. Cette connaissance expérientielle nous a permis de mieux comprendre le syndicalisme dans son application en milieu de travail, mais représente un biais personnel issu de la connaissance par expérience (Maxwell, 1999). La connaissance par expérience réhabilite toutefois le rôle du chercheur, en ce qu'elle lui donne la ressource de mieux saisir l'expérience subjective des acteurs, tout en offrant un moyen d'objectivation mutuelle (Laperrière, 1997). En ce sens, le chercheur est un des acteurs sociaux dans le processus de construction et de production des données (Laperrière, 1997).

## 4.2 Stratégie générale de recherche

### 4.2.1 Le choix de l'étude de cas

Le phénomène encore marginal de la syndicalisation des salariés du communautaire situe ce mémoire dans le cadre d'une démarche exploratoire de nature principalement qualitative. Nous utiliserons l'approche monographique – ou étude de cas – définie par Yin (1998, 1984) comme « an empirical study that investigates a contemporary phenomenon within a real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiples sources of evidence are used (p. 23) <sup>34</sup> ». Yin (1998, 1984) ajoute que l'étude de cas a souvent comme objet les processus décisionnels, les programmes, les processus d'implantation et le changement organisationnel et que sa particularité réside dans l'utilisation de multiples sources de données dont les documents, entrevues, artefacts, et observations.

L'étude de cas peut se limiter à un seul cas lorsque celle-ci poursuit un objectif exploratoire d'un phénomène peu documenté et encore méconnu (Yin, 1998, 1984). L'attention mise à choisir le cas revêt alors toute son importance; en plus de convenir aux questions de recherche posées, la sélection de l'unité d'analyse combinera les acteurs pertinents, l'espace contextuel dans lequel gravite l'unité – centré sur la géographie, un champ spécifique de pratiques, etc. – ainsi que l'espace temporel permettant de délimiter l'étude de cas (Yin, 1998, 1984). Notre étude de cas ne comprenant qu'un seul cas, l'unité choisie étant considérée comme élément global d'analyse, nous pouvons rattacher cette étude de cas au type de l'étude holistique (Yin, 1998, 1984). Nous utiliserons alors une Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) comme unité principale d'analyse de l'expérience d'un organisme communautaire syndiqué.

La pertinence et la qualité de l'étude de cas reposent sur quatre aspects<sup>35</sup> s'appliquant tout au long du processus de recherche (Yin, 1998, 1984): objectivité (*construct validity*), validité interne (*intern validity*), validité externe (*extern validity*), et fiabilité (*reliability*).

<sup>34</sup> Notre traduction : « l'étude empirique d'un phénomène actuel appréhendé dans son contexte mais sans frontière absolue entre les deux, à l'aide d'une variété de sources d'information. »

<sup>35</sup> Certains auteurs (Lincoln et Guba, 1995, dans Laperrière, 1997) proposent de remplacer ces termes par des critères différents comme la crédibilité et la transférabilité; d'autres (Glaser et Strauss, 1967, dans Laperrière, 1997) estiment que la validité sera d'autant plus grande si les théories élaborées se révèlent adaptables au développement ultérieur des connaissances. Plusieurs positions épistémologiques cohabitent quant aux critères conventionnels de scientificité, mais nous nous limiterons aux critères proposés par Yin (1998, 1984) dans sa méthodologie pour l'étude de cas.

L'objectivité consiste à s'assurer d'employer des mesures fidèles aux concepts étudiés. Accroissent la valeur d'objectivité d'une étude l'utilisation de multiples sources de données, la révision de celles-ci par les informateurs clés, ainsi que l'établissement d'une chaîne logique (*chain of evidence*) permettant de retracer les liens entre la question de départ, les procédures méthodologiques et les résultats (Yin, 1998, 1984). La validité interne, soit l'établissement d'une relation causale entre différentes variables, s'applique difficilement de par la nature même de la démarche exploratoire et de la méthodologie choisie, puisque l'établissement d'une telle relation causale n'en constitue pas l'objet (Yin, 1998, 1984). Cependant, la triangulation des données est une des façons de diminuer les distorsions possibles de la validité interne provenant de l'utilisation de sources secondaires et d'informateurs clés. À ce titre, les moyens de collecte de données seront multiples, porteront sur les différentes facettes du même phénomène afin de mener à une saisie plus complète et à une compréhension plus globale de l'objet de recherche. La validité externe de l'étude de cas diffère de la généralisation statistique du paradigme réaliste. Elle repose sur la capacité de généralisation analytique, c'est-à-dire la possibilité d'utiliser un ou plusieurs cas pour illustrer, représenter ou généraliser une théorie (Yin, 1998, 1984). Dans notre démarche, l'utilisation d'un seul cas est l'une des limites – étant donné la nature et les possibilités du mémoire de maîtrise – identifiées à la généralisation analytique. Enfin, le principe de fiabilité – le même devis dans le même cas produirait les mêmes résultats – sera pris en considération par l'utilisation d'un protocole servant entre autres à étayer l'ensemble des procédures.

#### 4.2.2 Sélection du cas à l'étude et technique d'échantillonnage

Étant donné le petit nombre d'organismes communautaires syndiqués, nous avons d'abord procédé selon une stratégie de recrutement à deux niveaux à l'aide d'informateurs clés. En un premier temps, certains responsables de la syndicalisation du communautaire au sein des centrales syndicales se trouvaient en position d'identifier des organismes communautaires potentiels. Ensuite, nous prévoyions contacter les organismes identifiés par ce premier niveau d'informateurs clés. Cette stratégie fut vaine : les informateurs des centrales furent pour certains réticents à référer des organismes et certains des organismes

contactés le furent à ouvrir leurs portes. Par la suite, nous avons sollicité à maintes reprises, soit des intervenants clés (centrales syndicales, chercheurs, réseaux d'organismes ou d'intervenants, etc.), soit des acteurs significatifs dans ce champ de pratique, de même que des contacts à travers des réseaux plus informels. Là encore, nous nous sommes butée à des obstacles. La recherche d'un terrain fut donc vraiment plus complexe que ce qui était envisagé au départ; plusieurs intérêts sont en jeu dans ce domaine et illustrent en quelque sorte l'avantage d'y porter un surcroît d'attention. D'une part, certains des organismes identifiés furent réticents à « ouvrir leur portes » à une telle démarche; de l'autre, les conseillers des centrales semblaient peu enclins à ce type de démarche pour des raisons en apparence stratégiques.

Dans l'idée de maintenir l'étude de cas davantage pertinente par rapport aux objectifs poursuivis et les tentatives précédentes s'étant avérées vaines, nous avons fait le choix de sélectionner l'organisme pour lequel nous travaillons actuellement. Au départ, nous ne souhaitions pas procéder au sein de notre propre organisation afin de limiter les biais méthodologiques. Cependant, après de nombreuses démarches, le RESO s'est avéré le meilleur choix étant donné l'accessibilité de ce terrain, le fait qu'il sera plus rapide et aisé de mobiliser les salariées à participer à un tel projet et du fait que l'organisme réponde aux critères d'échantillonnage. Enfin, nous sommes bien au fait du débat sur les ruptures et continuités existantes entre les diverses conceptions du communautaire. Nous croyons que la forte parenté du RESO, de par son historique et ses pratiques communautaires<sup>36</sup>, avec l'action communautaire nous permettra d'atteindre nos objectifs en tenant compte de la réalité complexe de la recherche d'un cas pour notre étude.

Dans cette perspective, nous avons opté pour un échantillonnage typique, c'est-à-dire qui correspond à une série de critères répondant aux objectifs de la recherche. Le tableau 4.1 mentionne les critères de notre échantillonnage.

---

<sup>36</sup> Lévesque et Bélanger (1992) mentionnent à ce titre que la présence et le développement d'une économie communautaire (et d'une économie sociale) est plus manifeste dans le Sud-Ouest (CDEC de 1<sup>re</sup> génération) que dans les autres CDEC, lesquelles sont aussi issues de la concertation entre les divers groupes communautaires.

**Tableau 4.1**  
Critères d'échantillonnage pour la sélection du cas à l'étude

Un organisme :

- syndiqué dans le courant des dernières années. Certains organismes se sont syndiqués pendant les années 70, mais cette démarche était motivée selon certaines valeurs de militance et se situait dans un contexte sociopolitique différent;
- ayant adhéré à un syndicat depuis au moins un an, et idéalement rendu au terme de sa première convention. La durée des conventions est généralement de 3 à 5 ans;
- ayant à son embauche et comme administrateurs plusieurs des acteurs à l'origine de la syndicalisation et/ou présents avant celle-ci;
- dont la syndicalisation ne sera par la réponse à un grave conflit de travail et ce, afin de limiter les enjeux éthiques à notre démarche.

Dans notre démarche, il nous a été essentiel d'avoir la collaboration de la direction, du syndicat ainsi que du conseil d'administration afin, d'une part, d'éviter la résurgence de conflits entre les différents acteurs de l'organisme et de l'autre, pour s'assurer d'une participation éclairée de l'ensemble des acteurs. L'ensemble des acteurs ont signé un document de participation reprenant les éléments du protocole éthique et les engagements de chacun et de l'étudiante-chercheure. Enfin, nous prévoyons au printemps 2008 une diffusion des résultats auprès de l'organisme et des acteurs impliqués dans la démarche.

#### 4.2.3 Méthode de collecte de données

Dans le processus de collecte de données, Yin (1998, 1984) souligne l'importance d'un protocole permettant d'identifier les sources et la nature des informations recherchées en lien continu avec les objectifs poursuivis. Nous avons réalisé une collecte de données mixtes s'inspirant de la Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale (Comeau, 2000) et utilisant à la fois un questionnaire, des entrevues semi-structurées auprès des différents acteurs, et des sources documentaires de l'organisme et du syndicat.

L'ensemble des salariées – syndiquées et non-syndiquées – ont d'abord été invitées à compléter un questionnaire anonyme auto-administré. L'objectif est de dresser un portrait des salariés de l'organisation, de vérifier des hypothèses sur les perceptions du syndicalisme et

sur les facteurs d'adhésion des salariés à un syndicat dans un organisme communautaire de même que de solliciter des salariés intéressés à une démarche d'entrevue. Recourir à un questionnaire nous a permis d'interpeller l'ensemble des salariées<sup>37</sup> afin de réaliser une démarche inclusive et participative, et de provoquer une plus grande collaboration pour la suite des démarches. Un peu plus de la moitié (55 %) des répondants présents lors de la syndicalisation en 2001 sont encore à l'emploi du RESO en 2007. Sous ce rapport, ces employés sont donc en mesure de porter un regard rétrospectif sur les changements survenus depuis.

À l'aide d'un coupon-réponse détachable, nous avons sollicité les salariés syndiqués intéressés à poursuivre dans le cadre d'une entrevue semi-structurée portant sur la démarche de syndicalisation et les transformations observées dans les processus. Cinq entrevues ont été réalisées auprès d'employées présentes avant et après la syndicalisation. Par la suite, une entrevue de groupe avec ces même salariées a eu lieu afin d'animer une réflexion sur les transformations vécues (et la perception de celles-ci) et de valider les propos recueillis. Pour éviter les biais, les critères pouvant exclure un sujet pour les entrevues sont : un salarié en situation de conflit de travail (ex : grief), un contractuel ou salarié non membre du syndicat (à l'exception des membres de la direction), un salarié absent du milieu de travail (ex : congé maladie long terme), ou un salarié n'étant pas à l'embauche du RESO avant la syndicalisation en 2000.

En parallèle, nous avons mené quatre entrevues individuelles semi-structurées auprès de deux membres de la direction (directeur général et directeur de l'employabilité), du président du conseil d'administration et de la conseillère syndicale de la Fédération des professionnelles à la CSN. L'objectif principal était d'obtenir leur point de vue historique sur le changement de même que leurs perceptions des transformations vécues. Nous avons donc diversifié le processus d'enquête afin d'obtenir la plus grande variété de données privilégiant le point de vue des acteurs.

D'autres sources de données ont aussi été utilisées selon leur accessibilité : convention(s) collective(s), rapports annuels, statuts et règlements du syndicat, documentation sur le RESO, etc. (voir la liste des références).

---

<sup>37</sup> Trente-trois (33) questionnaires ont été complétés et retournés sur une possibilité de quarante-six (46) pour un taux de réponse de 71,7 %.

#### 4.2.4 Une double démarche d'analyse : l'analyse thématique et la démarche de l'analyse stratégique

L'une des difficultés de l'étude de cas réside dans l'interaction continue entre les enjeux théoriques étudiés et les données collectées; le chercheur doit donc être en mesure d'interpréter au fur et à mesure l'information recueillie (Yin, 1998, 1984). Nous avons fait le choix d'intégrer l'analyse thématique comme l'une des composantes de la démarche plus globale de l'analyse stratégique proposée par Crozier et Friedberg (1997). En un premier temps, nous avons donc privilégié une analyse thématique selon le point de vue de chaque acteur. De plus, conformément à la nature exploratoire de notre démarche, cette analyse a laissé place à l'émergence de thèmes que nous retrouvons en partie dans le chapitre 5. Dans le cas des salariées, de même que des membres de la direction, nous avons procédé à une analyse comparative des points de vue. Chaque fois l'opération a été menée sur la base des concepts propres à l'analyse stratégique.

Une fois cette analyse thématique complétée, nous avons procédé à la démarche de l'analyse stratégique. Nous avons regardé le positionnement stratégique (*voir* chap. 6) de chacun des acteurs selon leurs enjeux, leurs capacités d'action, et les stratégies adoptées par chacun pour la poursuite de leurs intérêts. L'examen nous a mené à établir les systèmes d'action concrets des processus décisionnels dans lesquels s'exercent les jeux et les relations de pouvoir des acteurs. Ce dispositif nous permettra de soulever, en lien avec le cadre théorique, les relations existantes entre les différents acteurs et, s'il y a lieu, la transformation des rapports entre ceux-ci. Enfin, c'est à partir de cette analyse que nous discuterons des effets de la présence syndicale sur les pratiques démocratiques de gouvernance.

#### 4.3 Limites de l'étude de cas

Pour assurer une rigueur méthodologique et amenuiser les limites intrinsèques à l'étude de cas, nous appliquerons avec soin les quatre principes mentionnés plus haut d'objectivité (*construct validity*), de validité interne (*intern validity*), de validité externe (*extern validity*), et de fiabilité (*reliability*). L'étude de cas appliquée à un seul organisme

limite considérablement la comparabilité des résultats et leur transférabilité. Nous en sommes conscients, mais l'objet premier de cette démarche est d'abord d'explorer la syndicalisation dans un organisme et d'en préciser les effets. Dans une démarche ultérieure ou différente, il serait pertinent d'augmenter le nombre de cas à l'étude dans le but d'établir par exemple des conditions à la syndicalisation, des facteurs clés, des transformations dans les pratiques, etc.

La difficulté vécue pour identifier un terrain d'études représente une certaine limite : le choix final est dicté entre autres par des nécessités pratiques bien qu'il corresponde aux critères d'échantillonnage. Nous avons par contre prévu la possibilité que l'échantillon ne corresponde pas à l'ensemble des critères en raison du faible bassin d'organismes communautaires syndiqués.

#### 4.4 Considérations éthiques

La protection de la confidentialité nous apparaît primordiale puisque le type de données collectées permet d'identifier facilement les interlocuteurs. Nous avons obtenu de chacun des acteurs la validation des propos recueillis en entrevue de même qu'un formulaire de consentement éclairé. Il est en effet possible que certains acteurs émettent des points de vue divergents, voire liés à un ou des conflits de travail latents ou manifestes. Nous souhaitons éviter que ceux-ci émergent ou qu'il y ait des risques de représailles entre les différents acteurs. Dans le cas des questionnaires, ceux-ci ont été auto-administrés et anonymes. Les sources de données documentaires sont de leur côté des documents publics dont l'utilisation a été autorisée par l'organisme et par le syndicat.

Enfin, le biais personnel du chercheur représente également une considération éthique importante ; notre statut d'employée, de syndiquée et d'administratrice au RESO colore le regard porté. D'un autre côté, cette connaissance expérientielle nous permet d'emblée une connaissance pointue de l'organisation et du syndicat, des personnes clés, l'accès rapide aux sources de données et la présence de relations de confiance auprès des acteurs permettant d'obtenir un matériau plus riche.

## CHAPITRE V

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les chapitres précédents ont situé le contexte des milieux communautaire et syndical en lien avec la syndicalisation du tiers secteur. Ils nous ont permis également de poser nos objectifs de recherche et la méthodologie choisie pour les atteindre. Le présent chapitre aborde donc la présentation des résultats, en commençant par décrire l'organisme objet de l'étude de cas et sa main-d'œuvre. Par la suite, nous retracerons les étapes marquantes du processus de syndicalisation vécu au RESO en accentuant les enjeux stratégiques qui apparaissent à première vue. Ce sera dans le chapitre suivant (VI) que le positionnement stratégique des acteurs et l'analyse des relations de pouvoir seront montrés.

#### 5.1 Présentation de l'organisme

##### 5.1.1 Contexte d'émergence de l'organisme

###### 5.1.1.1 Un nouveau champ d'intervention : le développement économique communautaire

Rappelons-nous que c'est au courant des années 80 qu'apparaît dans le milieu communautaire la volonté d'investir le champ du développement économique à travers la mise sur pied de pratiques d'intervention misant sur l'alliance entre l'économique et le social et sur la concertation des acteurs socioéconomiques d'un milieu. C'est à cette époque qu'apparaissent les organismes de développement tel les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) dans les quartiers dit dévitalisés ou ayant de hauts taux de pauvreté. Il s'agit d'organisations faisant appel à la mobilisation de l'ensemble des acteurs d'une communauté dans une perspective de prise en charge par le milieu de son développement par une intervention locale en fonction d'un territoire défini (Hurtubise et Deslauriers, 2000). Inspirés d'approches américaines (*Community economic development*), c'est dans le quartier populaire de Pointe Saint-Charles dans le Sud-Ouest de Montréal

qu'émergent ces pratiques québécoises de développement économique communautaire. Principalement installées en milieux urbains, ces organisations ont inspiré la création des Centres locaux de développement (CLD) à la grandeur du territoire québécois par l'adoption de la Politique de développement régional du Gouvernement du Québec en 1998 (Doucet, 2004; Favreau, 2000).

#### 5.1.1.2 Une expérience novatrice : la mise sur pied d'une Corporation de développement économique communautaire (CDEC)

Depuis la fermeture du Canal de Lachine en 1965, le Sud-Ouest encaisse des pertes massives d'emplois et la population diminue de façon draconienne. La communauté réagit dans les années 60 et 70 par la création de nombreuses initiatives communautaires afin de faire la lutte à la détérioration des conditions de vie de la population. S'ajoute alors la crise économique des années 80 qui amène les citoyens à créer en 1984 le Programme économique de Pointe Saint-Charles (PEP) dans l'objectif de prendre en charge la revitalisation économique et sociale de leur milieu.

En 1989, prend le relais sur le PEP le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO<sup>38</sup>). Le regroupement englobe désormais les 5 quartiers du Sud-Ouest de Montréal<sup>39</sup> et se veut un outil de gouvernance locale rassemblant la population, les milieux d'affaires, communautaires, syndical, institutionnels et les élus locaux. Dès lors, le RESO « travaille à mettre en place des services qui viennent soutenir les démarches des personnes qui veulent réintégrer le marché du travail et les efforts de consolidation et de développement des entreprises du Sud-Ouest pour la création et le maintien des emplois (Site internet) ». Pour y parvenir, le RESO place la concertation et le partenariat au cœur de ses actions et de sa structure participative et représentative en vue de définir des orientations et des priorités de développement territoriales (PALÉE, 2007).

<sup>38</sup> En 2003, le RESO change de nom pour le Regroupement économique et social du Sud-Ouest, signe que ces quartiers passent d'une relance vers un renouveau.

<sup>39</sup> Les quartiers du Sud-Ouest de Montréal sont Saint-Henri, Pointe Saint-Charles, Ville-Émard/Côte-Saint-Paul, Petite-Bourgogne, Griffintown. Bassin industriel du Canada développé autour du Canal de Lachine, ces quartiers ouvriers présentent à la fois des réalités socioéconomiques difficiles tout en étant au cœur d'une histoire de luttes communautaires riches et influentes. C'est dans ces quartiers que naissent les cliniques communautaires, services d'aide juridique, centre d'éducation populaire qui inspirent la naissance des institutions étatiques dans les années 70.

## 5.1.2 Le profil organisationnel

### 5.1.2.1 Mission et services offerts

Le RESO s'est donné comme mission de :

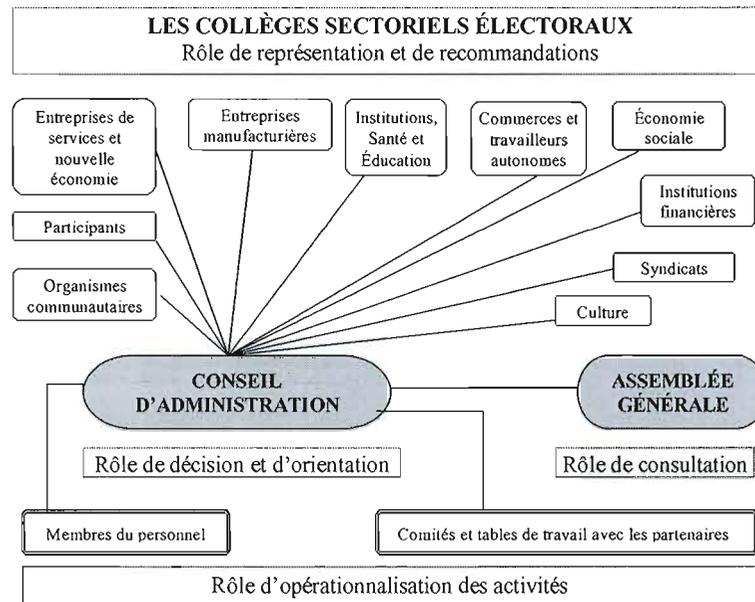
« Regrouper la communauté du Sud-Ouest autour de stratégies et de projets de développement pour qu'elle participe activement à bâtir son avenir économique, social et culturel dans une perspective durable et équitable en misant sur l'engagement et la concertation de la population et des acteurs sociaux et économiques.»

Pour y parvenir, le RESO offre des services se regroupant autour de trois axes d'intervention misant sur l'accompagnement et le développement des personnes, de leur autonomie et de leurs capacités : 1) les services aux personnes sans emploi et aux jeunes adultes (le RESO est mandataire du Carrefour jeunesse emploi du Sud-Ouest de Montréal); 2) les services aux entreprises; 3) les services de soutien aux organismes communautaires et entreprises d'économie sociale. En 1998, il obtient le mandat de Centre local de développement communautaire (CLD) tout en conservant son autonomie comme Corporation de développement économique communautaire (CDEC). Le RESO agit également sur les dossiers liés à la mise en valeur du territoire et sur les enjeux de développement du Sud-Ouest afin de faire valoir une approche de développement durable profitant à l'ensemble de la communauté. De plus, au fil des années, plusieurs outils de développement ont été créés et demeurent sous la responsabilité de l'organisme, par exemple le fonds local d'investissement (FLI) et le fonds d'économie sociale du Sud-Ouest (FESSO).

### 5.1.2.2 Approche et valeurs

Fort de son identité comme corporation de développement (ou CDEC), la diversité des services offerts par le RESO dans la réalisation de sa mission s'inscrit dans une approche d'intervention « fondée sur la concertation des acteurs sociaux et économiques, l'expérimentation et l'innovation, la démocratie, la participation citoyenne, le développement de partenariats, l'entrepreneuriat, le partage et la solidarité. (Site internet) ». Depuis ses

origines en 1989, le RESO s'est donc voulu une expérience novatrice de prise en charge de son milieu par la population et s'est donné conséquemment une structure de gouvernance participative et représentative (voir fig. 5.1).



**Figure 5.1** Structure de gouvernance du Regroupement économique et social du Sud-Ouest

### 5.1.2.3 Structure de gouvernance participative et représentative

Le conseil d'administration du RESO détient un rôle de décision et d'orientation. Il est élu par les membres de neuf collèges électoraux sectoriels regroupés selon les acteurs socioéconomiques. Les collèges électoraux se réunissent deux fois par année. Un représentant des employées, un représentant des élus municipaux, 2 postes cooptés<sup>40</sup> de même que 4 postes sans droit de vote (directeur général, vice-président au développement stratégique, députée provinciale, représentant du Centre local d'emploi de Pointe Saint-Charles) complètent le conseil d'administration.

<sup>40</sup> Les membres cooptés sont désignés par les administrateurs selon leur expertise, champ de pratique, ancrage dans le milieu, ou encore les besoins de l'organisation.

Les collègues représentent la base de la structure démocratique dans la mesure où ceux-ci détiennent un rôle de représentation et de recommandation à partir duquel les orientations et priorités sont décidées au conseil administration. Cette formule de gouvernance permet à l'organisme de porter les préoccupations du milieu tout en soutenant la mobilisation locale, et confère par conséquent à l'assemblée générale un rôle de consultation. Ce rôle de consultation s'accompagne toutefois d'une volonté d'en faire un lieu de mobilisation de la population et des membres individuels et institutionnels, entre autres par la tenue de forums citoyens sur des enjeux de développement. De plus, il arrive que d'autres événements de consultation et de mobilisation de la population soient tenus selon la conjoncture<sup>41</sup>.

#### 5.1.2.4 Membres du personnel

La direction générale est appuyée par une équipe de direction composée d'un directeur des services en employabilité, d'une directrice du Carrefour jeunesse emploi, d'un directeur des services administratifs et des ressources humaines, d'un directeur du Service aux entreprises, à laquelle se joint un vice-président au développement stratégique. Une équipe de près de 50 employés (49 postes) incluant les directions compose le personnel du RESO. Les postes syndiqués se retrouvent dans les zones grisées de la figure 5.2 de l'organigramme du personnel.

---

<sup>41</sup> Par exemple, le RESO a tenu un Forum de consultation lors du projet possible de Casino au Bassin Peel, de même qu'un Forum autour du développement du Canal Lachine en 2000 et un Forum sur les jeunes et l'emploi en 1997.

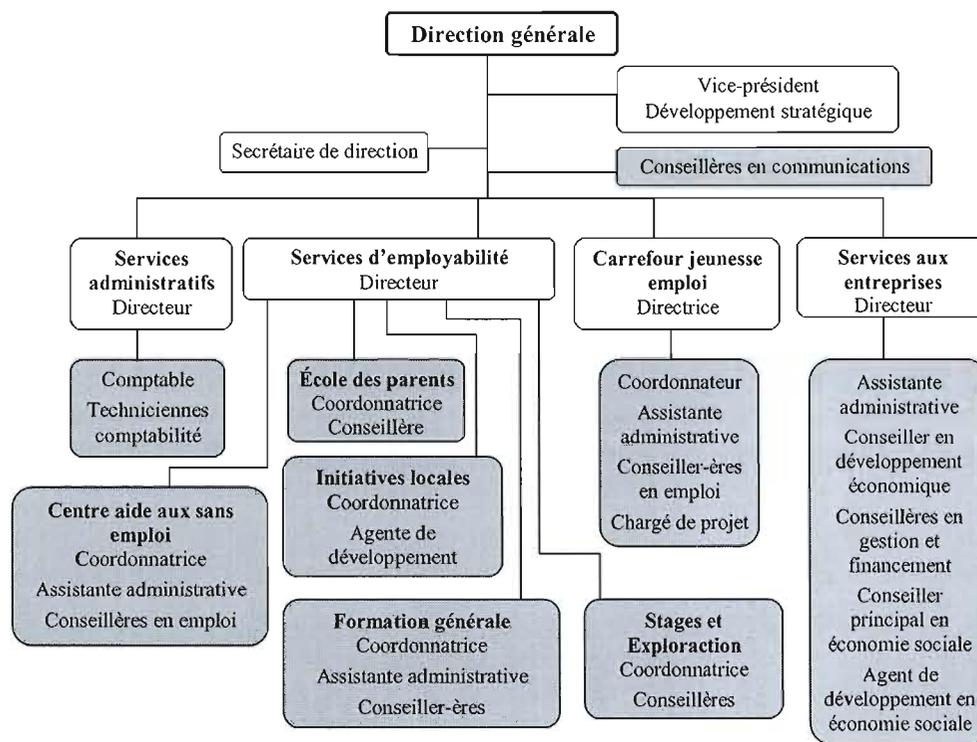


Figure 5.2 Organigramme du personnel du RESO

#### 5.1.2.5 Financement

Le RESO a un budget total de près de 4 millions dont les principaux bailleurs de fond sont la Ville de Montréal, Développement Économique Canada et Emploi-Québec. La masse salariale représente la principale dépense (près de 2.5 millions). L'organisme n'obtient aucun financement de base pour ses activités. Il fonctionne sur un mode de financement par projet ou par entente de services (ex : entente dans le cadre des services externes en employabilité avec Emploi-Québec ou pour le mandat de Centre local de développement (CLD) avec la Ville de Montréal).

### 5.1.2.6 Structures opérationnelles

L'organisation du travail se structure à partir d'une gestion par équipe misant sur l'autonomie et la responsabilisation. Chacune des équipes se dote d'un plan d'action porté par une coordination d'équipe sous la responsabilité d'un directeur de services (*voir* fig. 5.2). Certains projets sont travaillés entre équipes et/ou entre services, mais l'interservices et la communication interne demeurent des enjeux importants de la structure de travail. De plus, le RESO a plusieurs points de services chacun liés à une équipe, ce qui renforce, du point de vue des salariées, le sentiment de distance entre les équipes.

## 5.2 Profil de la main-d'œuvre de l'organisme

Le profil de la main-d'œuvre est tiré du questionnaire administré auprès des employés et de sources documentaires de l'organisme. Un tel profil n'a pas comme objectif d'être exhaustif, mais de mettre en lumière des éléments pour éclairer notre réflexion sur la syndicalisation.

La main-d'œuvre du RESO est composée de quarante-neuf postes<sup>42</sup>, dont sept postes sont non-syndiqués (directions et secrétaire de direction). Les services en employabilité regroupent les deux tiers des postes, le reste étant partagé entre le service aux entreprises, l'équipe administrative et les communications. La main d'œuvre est majoritairement féminine (75%) conformément à celle du milieu communautaire.

### 5.2.1 Une main-d'œuvre attachée à l'organisation

Contrairement à la tendance observée dans le milieu communautaire<sup>43</sup>, l'une des caractéristiques de la main-d'œuvre est le faible taux de roulement du personnel et une

<sup>42</sup> Il y a 49 postes en date de juin 2007 au moment de l'administration du questionnaire. Nous utiliserons les postes plutôt que les employés, car le nombre varie en fonction de congés-maladies, de maternité, etc.

<sup>43</sup> L'enquête du CFP (2005) souligne que « pendant qu'en moyenne 3 nouvelles personnes se joignent chaque année aux équipes de travail, il y en a 2 qui les quittent (p.30) ». Les employés ont souvent peu d'ancienneté dans un même organisme, ce qui se

réention importante du personnel plus jeune<sup>44</sup>. Cette situation permet à l'organisme de préserver et transférer adéquatement l'expertise développée, et d'assurer une continuité dans ses relations externes et auprès de la clientèle.

### 5.2.2 Deux cohortes d'âge

Les employés se regroupent principalement en deux cohortes d'âge dont les conceptions du rapport au travail peuvent différer (Foot et Stoffman, 1999). La tranche d'âge des 47-61 ans (47%) correspond à la génération des baby-boomers où les valeurs véhiculées au travail sont la loyauté envers l'organisation, le respect de l'autorité, la qualité de vie, l'ancienneté et la sécurité d'emploi. Celle des 28 à 40 ans (42 %) s'apparente à la génération « Y » associée aux valeurs telles que le respect de l'autorité si compétente, la qualité de vie, l'indépendance et l'autonomie, la recherche de nouveaux défis, l'instantanéité, et le scepticisme envers l'employeur. Ces valeurs nous permettent de croire que la relation à la syndicalisation puisse différer selon les tranches d'âge ou bien qu'inversement la syndicalisation agisse comme élément de rapprochement dans la perception du rapport au travail.

### 5.2.3 Des employés très scolarisés

Encore plus manifeste que la situation du milieu communautaire avec 43% des salariés-es diplômés universitaires (CSMO-ESAC, 2000), le RESO est une organisation ayant une main d'œuvre très scolarisée: plus de 90 % des répondants ont une scolarité universitaire, comparativement à 39 % des employés du secteur public et 15,6 % des employés du secteur privé au Québec en 2006<sup>45</sup>.

---

répercute autant sur le développement de l'organisation, la production de services, la consolidation de l'expertise que sur la gestion des ressources humaines.

<sup>44</sup> En moyenne, les employés couverts par l'unité d'accréditation du syndicat ont près de 10 ans d'ancienneté.

<sup>45</sup> *Annuaire québécois des statistiques du travail*, Emploi au Québec, 1998-2006, Institut de la statistique du Québec, 2007.

#### 5.2.4 Un nouveau rapport au travail pour plusieurs

La majorité des employés (48,5%) en sont à leur première expérience comme membre d'un syndicat et 39 % ont déjà été membre dans un emploi antérieur, généralement dans le secteur public. Combiné au fait que la moitié (52 %) des répondants occupaient auparavant un emploi dans le secteur à but non lucratif très peu syndiqué, nous supposons que l'expérience syndicale au RESO ajoute une autre dimension à leur rapport au travail, tout en posant au syndicat le défi de développer une pratique syndicale.

#### 5.3. La démarche de syndicalisation : l'émergence et la reconnaissance d'une pratique syndicale

Rappelons-nous que les principaux facteurs d'adhésion d'un groupe de salariés à une organisation syndicale sont le caractère favorable ou non de la législation du travail, les attitudes des salariés à l'égard de l'organisation ainsi que les attitudes de ceux-ci envers le syndicalisme (Audet *et al.*, 2004). Des auteurs (Paquet, Deslauriers et Sarrazin, 1999) ajoutent également qu'à ces facteurs se joint un élément déclencheur incitant les employés à recourir à la syndicalisation.

##### 5.3.1 Perceptions actuelles de la démarche de syndicalisation

###### 5.3.1.1 Facteurs généraux d'adhésion au syndicalisme : toujours actuels ?

Encore aujourd'hui, les employées du RESO partagent favorablement les facteurs d'adhésion à une organisation syndicale (*voir* chap. 3). Le degré de satisfaction selon les attitudes envers l'organisation est plutôt positif. Tel que retrouvé ailleurs dans le communautaire, le salaire demeure une cause importante d'insatisfaction, bien que les avantages sociaux offerts au RESO satisfassent 70 % des employées. Près de 80 % des

employées sont d'avis que les pratiques de gestion de l'organisme sont basées sur des principes d'équité, bien que les répondants soient partagés sur leur pouvoir réel d'influencer les conditions de travail au sein même de l'organisme. Sur le plan des attitudes envers le syndicalisme, plus de 80 % estiment que le pouvoir syndical permet de changer les conditions de travail et la perception des contraintes syndicales est plutôt faible. Enfin, la grande majorité des employées croient que le contexte sociopolitique actuel est favorable à la présence du syndicalisme dans le communautaire.

#### 5.3.1.2 Facteurs favorables et défavorables à la syndicalisation dans le communautaire : quelle incidence au RESO?

Les facteurs de résistance à la syndicalisation identifiés dans le communautaire (Deslauriers et Paquet, 2003) s'expriment peu chez les salariés du RESO. Ceux-ci estiment que la syndicalisation formalise les rapports de travail, sans toutefois la qualifier : formaliser pour diminuer l'arbitraire ou formaliser comme alourdissement des procédures ? Peu estiment que la syndicalisation conduit à des coupures de postes, encourage la bureaucratie, diminue la créativité, ou modifie leur tâche au quotidien, et la plupart croient que la syndicalisation favorise la solidarité entre les salariés. Cependant, plusieurs répondants n'ont pas connu la période d'avant la syndicalisation et n'ont donc pas de point de référence.

Nous retrouvons une forte incidence des facteurs favorables à la syndicalisation présents ailleurs dans le communautaire : près de 90 % des répondants croient que les milieux syndical et communautaire partagent des points communs sur les luttes sociales et politiques, et ont l'impression que ces milieux possèdent des valeurs communes. Les points de vue s'avèrent plus nuancés lorsqu'il s'agit d'évaluer la capacité du milieu syndical de représenter le point de vue des salariés du communautaire et de créer un rapport de force effectif. D'aucuns estiment que le temps de travail ou le rapport à la communauté est influencé par la syndicalisation et la majorité se représente celle-ci comme un moyen d'encadrer les relations de travail et non une fin en soi.

À partir de ces facteurs favorables, nous supposons que la présence syndicale est somme toute positive selon les perceptions actuelles des salariées. L'utilisation du syndicat

comme levier vers un rapport de force réel envers l'État et la représentation du communautaire dans le mouvement syndical semblent se définir par contre comme d'importants enjeux du point de vue de salariées.

### 5.3.2 Contexte d'émergence du syndicat : une démarche en plusieurs étapes

#### 5.3.2.1 Accréditation : prise de conscience suite à un long processus

Quelques tentatives avortées d'amorcer les démarche de syndicalisation ont eu lieu dans les années 90 : « J pense qu'on a mûri ça pendant 4 à 5 ans comme il faut. Pis il est venu une conjoncture où le monde se sont dit qu'on avait plus rien à perdre, le monde était comme tanné d'être pris là-dedans (Entrevue 1) ». C'est la combinaison, survenue au Service aux entreprises, traditionnellement privilégié au sein de la culture organisationnelle, d'un « événement grave (Entrevue 2) » et de l'expérimentation répétitive de l'arbitraire à leurs dépens qui a enclenché le processus concret de syndicalisation. À ce moment, l'estimation du pointage par les leaders de la démarche semblait assez bonne et le processus formel « pour faire signer les cartes » s'est fait de telle façon :

On est allé un soir un peu clandestinement, parce que ça c'est une des particularités du code du travail, c'est-à-dire que les activités de mise sur pied d'un syndicat doivent se faire à l'extérieur des lieux de travail. On s'est tous rencontrés dans le sous-sol d'une Coop d'habitation à Pointe Saint-Charles, pis qu'on a fait le décompte de ceux qui ont pris leur carte, qui ont signé. J pense qu'on était 45 membres, comme aujourd'hui, puis plus de 90 % ont signé (Entrevue 7).

Les formulaires d'adhésion signés, la requête d'accréditation fut déposée le 24 janvier 2000 à Commission des relations du travail sous la forme d'un syndicat indépendant, puisqu'à ce moment mobilisait les principaux leaders de la démarche « l'idée qu'on le faisait à partir de nos propres moyens, sans interférences de l'extérieur, pis à partir de ce qui, nous, nous semblait important de créer comme structure (entrevue 5) ». L'un des leaders est aujourd'hui directeur général de l'organisme. Le 8 mars 2000, le syndicat des employées du RESO obtenait son accréditation comme association de salariées pour la négociation collective des conditions de travail.

### 5.3.2.2 Motifs et vision portée à travers le choix de la syndicalisation

Les deux principaux motifs qui se dégagent comme moteur de la démarche de syndicalisation sont d'une part le sentiment d'un arbitraire important dans les pratiques de gestion de ressources humaines et de l'autre, le sentiment d'impuissance sur les enjeux de gestion des ressources humaines et de l'organisation. Il est à noter qu'en dépit d'une rare expérience syndicale, les employées du RESO possèdent pour la plupart beaucoup d'expériences et de valeurs militantes antérieures à l'engagement syndical. Ces derniers posaient d'emblée que les enjeux de main-d'œuvre et les enjeux de services à la communauté ne sont pas irréconciliables.

Le sentiment de pratiques arbitraires provenait de perceptions d'un manque d'équité et de transparence, de décisions arbitraires répétitives et d'un sentiment d'injustice dans l'attribution des postes, ce dernier accentué par un besoin de reconnaissance des conditions de travail et de la valeur du travail réalisé. Plusieurs voulaient s'opposer à l'idée que la confiance suffit à gérer les processus de relations de travail dans le communautaire :

Ce qui s'est passé au fil des événements, des années, c'est qu'on a commencé à parler de syndicalisation. C'est à cause de frustrations, d'iniquités que l'on constatait, de différentes formes, des gens qui ont été embauchés parce qu'ils étaient des amis des amis, des gens qui sont partis avec des primes. Beaucoup de petites choses qui se multipliaient. Ce n'est pas parce que tu es dans le communautaire, que tu es dans une bulle hors de la réalité et du monde, à l'abri de tout ça (Entrevue 2).

À ces sentiments d'iniquité s'adjoignait celui d'impuissance dans les structures traditionnelles de consultations et la difficulté d'obtenir des espaces de paroles effectifs, où malgré un « comité de relations de travail, des gens de la direction, des employés, qui à l'occasion négociaient des choses, où c'était cool, c'était relax, ça n'avait pas beaucoup d'emprise (Entrevue 2) ».

Les conditions objectives de l'organisme imposaient un cadre financier limité. Néanmoins les salariés adoptaient l'idée que la « mission de l'organisme n'équale pas missionnaire (Entrevue 2) », que le développement de l'organisation ne peut se réaliser aux dépens des conditions de travail, et qu'il est possible de se donner une structure d'affirmation :

On venait de fonder notre syndicat. On était bien fiers de nous autres. Le RESO est une organisation qui demande beaucoup d'engagement, mais qui a une ligne de direction

assez forte, pis c'est pas facile de ne pas être d'accord. Alors c'était comme une forme d'affirmation. On peut penser différemment, pis on va négocier les affaires, pis on va se donner quelque chose pour pouvoir mieux discuter. (Entrevue 1).

La peur de devenir corporatistes ou bureaucrates étaient de loin déclassée par les objectifs poursuivis où les employés « voyaient que c'était une façon d'améliorer les relations de travail pis d'améliorer en bout de ligne, le travail que l'on fait parce que là on se positionnait comme partenaire, donc une entité qui pense, qui agit et qui a les moyens. Pis qui peut contribuer au développement. C'était notre vision. (Entrevue 1) ».

La vision portée voulait se poser comme partenaire de l'organisation et utiliser le syndicat non seulement pour améliorer les conditions de travail et se donner un cadre régissant les relations de travail, mais bien comme un outil de revendications pour la reconnaissance du communautaire. En cohérence avec la mission d'une Corporation de développement économique et communautaire (CDEC), l'outil syndical représentait également une occasion d'affirmer la volonté des employés de participer au repositionnement stratégique de l'organisme aussi bien qu'à la mission de développement économique communautaire (DEC) : « en se syndiquant, on se donnait une tribune supplémentaire pour faire le débat de société sur la question de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion, sur le débat des solutions sociales et économiques au niveau du développement local ou du DEC (Entrevue 6) ».

La coexistence des objectifs de défense des intérêts des membres et ceux de la mission sociale du syndicalisme s'expriment en deux tendances :

J'ai eu beaucoup de discussions à l'interne au RESO qui avaient comme perspective justement d'élargir le débat sur le développement local et tout ce qui est sous-entendu par le DEC. J'ai eu aussi d'autres discussions avec d'autre monde qui m'ont dit pour eux-mêmes que c'est les conditions de travail qui les intéressent davantage (Entrevue 6).

Dès sa mise sur pied, le syndicat portait le délicat équilibre et le défi de concilier le double objectif du syndicalisme en se définissant dans la perspective du syndicalisme de transformations sociales.

### 5.3.2.3 Affiliation à la centrale : processus de mobilisation et de définition identitaire

D'un syndicat autonome privilégié par un groupe de salariés, les membres ont finalement choisi, à travers un processus animé et parfois houleux convoquant plusieurs centrales, de s'affilier à la Fédération des professionnelles de la CSN. La définition de l'identité syndicale apparaît comme la résultante de cette démarche mobilisante et démocratique où :

y'a du monde qui était partisans d'un syndicat indépendant. Y'a eu des débats là-dessus. Y'a eu vraiment une prise de parole, des gens qui posaient des questions, (on a) émis des points de vue, débattu, on s'est entendu sur notre affiliation à la CSN. Mais c'est déjà très très bon d'arriver à faire des choix. Nous autres on veut quel type de syndicat ? On s'est reconnue plus dans le modèle CSN. On parlait d'un syndicat partenaire (Entrevue 1).

Les membres se reconnaissaient davantage dans les valeurs portées par cette centrale, ses actions sociopolitiques dirigées vers le changement social, et dans la structure de la CSN basée sur l'autonomie des syndicats locaux. L'expertise et les ressources disponibles ont également pesé fort dans le choix de l'affiliation. Le 16 juin 2000 la demande fut donc faite pour le changement de nom et c'est le 1<sup>er</sup> août de la même année que le syndicat fut accrédité sous le nom de Syndicat des employées du RESO (FP-CSN). C'est depuis ce moment que la conseillère syndicale de la centrale accompagne le syndicat.

### 5.3.2.4 1<sup>ère</sup> négociation : prise en charge du devenir professionnel

Avec le support de la conseillère, le projet de convention s'est élaboré en impliquant les membres à partir des bases déjà contenues dans la politique de relations de travail. Le résultat fut une première convention modeste, négociée dans un cadre financier limité, dans laquelle les avantages normatifs se sont avérés l'instrument pour améliorer les conditions de travail. Plusieurs éléments de revendications – peu nombreuses – étaient d'ailleurs partagés par l'équipe de direction. Certains points tel l'affichage interne, liés de près à la marge de manœuvre de la direction, n'ont toutefois pas été acquis à ce moment. C'est davantage du point de vue des gains sur les principes et sur la reconnaissance des postes et tâches à travers des processus concrets, que le bilan se solde positivement. À travers ces gains tangibles liés à

la participation des employées à la structuration de la gestion des ressources humaines, les membres expriment un sentiment de pouvoir sur la prise en charge de leur vie professionnelle. L'une d'elles mentionne :

qu'elles avaient l'impression autrefois, parce que l'on disait non à la direction et que l'on faisait une demande, que c'était comme si ce n'était pas correct, que ce n'était pas de la participation. Je pense que l'on a appris à vivre plus avec oui, on a droit à des choses, se permettre d'avoir des droits. On est pauvre, on n'a pas d'argent, avec les bailleurs de fonds on est limité, il ne faut pas heurter personne. On est un monde de femmes aussi, on est à 99 % ben tolérantes...je pense que l'on a appris à se respecter un peu plus, puis à reconnaître que l'on est des travailleuses, que l'on est des professionnelles, que l'on a des expertises, des études, de l'expérience, que l'on a – merde - une valeur ! On ne l'avait peut-être pas assez cette image-là. Avant on marchait sur des œufs, quand c'est bien légitime finalement. Et ce n'est pas aller à l'encontre de la mission, de la vision du communautaire (Entrevue 2).

Dans la prise en charge du devenir professionnel des employées, la première convention apparaît donc comme un jalon important où, bien que les avantages monétaires ne soient pas négligés, ceux-ci demeurent secondaires à l'engagement. C'est également dans la capacité d'affirmation des employées et l'obtention de balises claires limitant les choix arbitraires et, conséquemment au plan du partage du pouvoir, que les gains sont notables : « Il y a des choses sur lesquelles le syndicat peut mettre son pied à terre qui seraient inconcevables il y a quelques années. Et ce qui est intéressant, c'est que ça s'est jamais fait au détriment des intérêts du RESO (Entrevue 9) ». S'inscrivant en continuité avec la première convention, une seconde a été négociée en 2005 conduisant à une reconnaissance d'égal à égal dans les enjeux de relations de travail.

#### 5.3.3.5 Grief et gain en arbitrage : sentiment d'une réelle reconnaissance de l'expertise

Le dépôt d'un premier grief en 2006 se solde par le gain en arbitrage contre la partie patronale. Cela crée chez les membres le sentiment d'une réelle reconnaissance de l'expertise syndicale jusqu'ici développée et de la crédibilité du syndicat :

On avait une politique de relations de travail avant, maintenant une convention collective. On est obligé de s'entendre. Là on en a, des règles, des procédures, des

griefs s'il faut. C'est pas le fun avoir à faire un grief, mais des fois, tu ne peux pas faire autrement. Mais on a quand même plus de pouvoir dans le fond comme travailleurs pour décider collectivement de nos conditions de travail et ça, ça compte beaucoup. On a plus de pouvoir, [...] on est consulté surtout depuis que l'on a gagné l'arbitrage. On vient nous consulter pour appliquer la convention (Entrevue 5).

Cette reconnaissance appuie donc le développement de la pratique syndicale dans l'organisme, où désormais il est convenu par tous les acteurs que la convention collective est l'outil commun de gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, le syndicat s'affirme également comme un outil de gestion des conflits et des mésententes. Cette reconnaissance de l'expertise met en lumière les compétences développées, individuellement et collectivement, par les membres, tant sur le plan des connaissances syndicales, de la formation, que de l'émergence d'une pratique syndicale adaptée à la réalité de l'organisme.

#### 5.4 Synthèse du chapitre

Le processus vécu de syndicalisation au RESO permet d'identifier de grandes étapes génératrices de sens pour la démarche : prise de conscience issue d'un long processus bâti sur des relations de confiance, mobilisation et définition identitaire, prise en charge du devenir professionnel, et sentiment d'une réelle reconnaissance de l'expertise menant à une participation active. De ces jalons, des liens peuvent être entrevus avec un processus d'*empowerment* à la fois individuels et collectifs, exigeant de nouvelles solidarités, et dont l'intensité et l'importance ressortent chez les femmes.

L'étude de la démarche permet également d'entrevoir certains éléments ou attributs d'un processus de syndicalisation dans le communautaire. Sur le plan de l'amorce de la démarche, nous retrouvons un partage des facteurs favorables à la syndicalisation chez une majorité de salariées, une direction et un conseil d'administration partageant les objectifs du syndicalisme, un élément déclencheur (insatisfactions importantes) sans être une crise organisationnelle, des valeurs militantes et des expériences de mobilisation chez une partie des initiateurs, et un support (technique, financier, etc.) de la part de la centrale syndicale. D'autres éléments liés à l'organisation semblent également faire partie des incontournables

qui influencent la démarche : un organisme relativement solide au plan financier et opérationnel, un conseil d'administration fort et représentatif d'une diversité d'intérêts, une structure de gouvernance démocratique en santé, et la taille de l'organisme (nombre de salariées important et équipe de direction plutôt qu'une seule personne à la direction). Prenant note de ce portrait de l'organisme et de sa démarche de syndicalisation, nous poursuivons au chapitre suivant notre démarche en rendant compte des résultats de l'analyse stratégique du cas à l'étude.

## CHAPITRE VI

### ANALYSE STRATÉGIQUE

Dans ce chapitre, nous poserons trois champs d'analyse des jeux, soit des mécanismes concrets par lesquels les acteurs structurent et régularisent leurs relations de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Ces trois champs d'analyse, que nous définissons selon la structure et les pratiques de gouvernance démocratique du RESO, sont les processus décisionnels liés aux orientations, aux choix stratégiques, et aux opérations de l'organisation.

Dans un premier temps et à partir de l'analyse thématique des entrevues réalisées, nous présenterons le positionnement stratégique de chacun des acteurs en regard de ces trois champs et selon leurs enjeux, leurs capacités d'action (atouts et handicaps) et les stratégies adoptées respectivement. Dans chacun de ces trois champs, nous aborderons ensuite la structuration du système d'action concret et l'agencement des relations de pouvoir. Nous terminons en posant les éléments clés qui alimenteront notre discussion sur les possibles transformations dans les pratiques de gouvernance démocratique.

#### 6.1 Rappel de l'analyse stratégique comme cadre d'analyse

##### 6.1.1 L'acteur et ses stratégies

L'analyse stratégique formule l'action comme un processus actif où des individus apprennent constamment à se servir d'instruments matériels et culturels pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent en fonction des contraintes et des opportunités (Crozier et Friedberg, 1977). Elle nous rappelle également que l'organisation est une construction sociale, résultant des actions des individus, dans laquelle existe un espace de jeu entre ces contraintes et opportunités qui définit les acteurs et les relations de pouvoir. L'action est donc indéterminée : les choix de conduites des acteurs sont d'emblée subjectifs selon leurs perceptions des caractéristiques des jeux (Crozier et Friedberg, 1977).

Nous retiendrons pour l'analyse de ces jeux – mécanismes de régulation – quatre groupes d'acteurs: les salariés organisés en syndicat, des membres de l'équipe de direction, le

conseil d'administration et la conseillère syndicale. Situants leurs actions dans un système dont les parties sont interdépendantes, c'est autour de l'enjeu (tel que perçu par ceux-ci) que se mobiliseront les acteurs, en fonction de leur capacité d'action selon leurs opportunités (atouts) et contraintes (handicaps), et adopteront en ce sens des stratégies (comportements) en vue de préserver leurs intérêts dans le jeu en cours (Bachelet, 2007). C'est le résultat de ces stratégies – ou positionnement stratégique – qui nous permettra par la suite de découvrir le système d'action concret (SAC) liés à chacun des processus décisionnels présents dans l'organisme: orientations, choix stratégiques et opérations de l'organisation.

#### 6.1.2 Positionnement stratégique et relations de pouvoir : systèmes d'action concrets

Un système d'action concret (SAC) se définit comme un essai de « reconstitution d'un construit humain indispensable à la poursuite des activités et des relations sociales ». C'est à travers ce construit humain que s'expriment conflits, négociations, alliances selon les stratégies des partenaires en relations. Crozier et Friedberg (1977) nous rappellent qu'il n'y a pas de champs d'action neutre et non structuré, donc pas d'action sociale sans pouvoir, et que tout pouvoir conséquemment constitue une structuration du champ. La description pour chacun des champs de décisions des systèmes d'action concret (SAC) nous permettra ainsi d'aborder la nature et l'agencement des relations de pouvoir entre les acteurs.

#### 6.2 Trois champs d'analyse : les processus décisionnels comme « terrain de jeux »

Les trois champs des processus décisionnels sont ceux liés aux orientations, aux choix stratégiques, et aux opérations du RESO. Nous verrons donc pour chacun comment se structurent et régularisent leurs relations de pouvoir entre acteurs. Pour chacun des champs, nous rappellerons brièvement leur définition en début de section.

### 6.2.1 Positionnement stratégique des acteurs dans les processus de décisions liées aux orientations

La gouvernance bicéphale des OBNL (Benazet *et al.*, 1999) remet au conseil d'administration élu la légitimité des décisions liées aux orientations. Ces décisions de type politique concernent la mission et la mise en œuvre d'objectifs permettant la réalisation de celle-ci (*voir* chap. 3).

#### 6.2.1.1 Salariées syndiquées du RESO

L'analyse du positionnement stratégique des salariées syndiquées dans les processus de décisions liés aux orientations (*voir* tabl. 6.1) dépeint deux sphères – liées aux environnements externes et internes – dans lesquelles s'expriment les enjeux. Historiquement les employés du RESO participent aux décisions sur les orientations au CA à travers le poste de représentant: « mais il faut distinguer aussi le fait que la représentante du personnel est représentante de tous les employés, et non du syndicat (Entrevue 5) ». La venue d'un syndicat voulu partenaire de l'organisation soulève un double enjeu: d'une part, de se positionner réellement en tant que partenaire et de l'autre, de négocier ce rôle en lien avec celui de représentant des employés et la structure de gouvernance. Bien que la reconnaissance du syndicat soit effective par le CA, le peu d'expériences partenariales et de communications avec le CA rendent floues les zones possibles de décisions communes. À cet effet, le syndicat adopte comme stratégies de réaffirmer son ouverture à la collaboration, de poursuivre à l'interne son propre questionnement sur son rôle dans les orientations de l'organisation, et surtout de réaffirmer la mission de l'organisme comme facteur premier d'engagement au travail et guide des actions syndicales.

Inspiré du syndicalisme de transformations sociales centré sur une coalition visant des gains à la fois pour les membres et pour la société, le syndicat des employées du RESO a comme enjeu d'incarner cette vision en étant partenaire dans un rapport de force potentiel du communautaire face à l'environnement: « mais dans la masse syndiquée, bon il y a notre petit syndical local qui ne pèse pas fort et la syndicalisation du communautaire, ça pèse pas fort non plus (Entrevue 2) ». Plusieurs handicaps jouent donc contre lui: l'inexistence d'un

rapport de force réel face aux bailleurs de fonds et l'État, et le déficit de légitimité important des syndicats du tiers secteur dans les centrales syndicales. On mentionne sur ce dernier point qu' « avec tout le discours de l'économie sociale, on a du mal à se faire reconnaître comme étant légitime. Y'a du chemin à faire au niveau de la centrale (Entrevue 1) ». Par conséquent, en dépit de ses objectifs de transformations sociales et des luttes communes en lien à la fois avec la mission du RESO et avec la centrale, le syndicat parvient peu à pénétrer ces sphères de décisions. Dans un rapport de collaboration, il adopte comme stratégies de se mobiliser sur des enjeux sociopolitiques en concordance avec la mission du RESO et de bâtir une alliance avec le CA et la direction en vue d'un rapport de force face aux bailleurs de fonds et à l'État (entre autres sur la question du financement).

**Tableau 6.1**  
Positionnement stratégique des salariées syndiquées  
dans les processus décisionnels liés aux orientations du RESO

<b>Champs d'analyse : Processus décisionnels liés aux orientations de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarnation d'un syndicat partenaire dans l'alliance sur enjeux de l'organisation</li> <li>• Représentation du syndicat/des employés au CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des espaces de paroles à travers la structure de travail</li> <li>• Augmentation de l'accès à l'information liée aux orientations et à la gestion</li> <li>• Essor d'une légitimité syndicale et d'une reconnaissance de « l'expertise » des employés aux yeux du CA</li> <li>• Renforcement de l'engagement des salariés envers la mission donne crédibilité à celle-ci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu d'expériences « partenariales » avec le CA</li> <li>• Ambiguïté de la représentation des salariés vs le syndicat au CA</li> <li>• Zones et rôles possibles d'implication syndicale en définition</li> <li>• Communications limitées entre CA et la structure opérationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaffirmer l'ouverture syndicale dans le positionnement comme partenaire à la direction et au CA</li> <li>• Expérimenter/questionner avec les membres le rôle syndical dans les orientations au sein même du syndicat</li> <li>• Réaffirmer la mission comme facteur premier d'engagement dans le travail par la prise en charge des conditions dans lesquelles réaliser les objectifs de l'organisation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarnation d'un syndicat partenaire vers un rapport de force du communautaire vers l'environnement externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de se donner un levier de plus dans le rapport de force aux bailleurs de fonds et à l'État</li> <li>• Affiliation avec la centrale porteuse de luttes sociopolitiques</li> <li>• Renforcement de l'engagement des salariés envers la mission en dehors des structures du RESO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de force externe quasi-inexistant face aux bailleurs de fonds et à l'État</li> <li>• Déficit de légitimité dans le mouvement syndical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionner et mobiliser le syndicat sur les enjeux sociopolitiques en concordance avec la mission du RESO</li> <li>• Bâtir une alliance avec le CA et la direction dans le rapport de force face aux bailleurs de fonds et à l'État</li> </ul>

### 6.2.1.2 Membres de la direction du RESO

Tel que décrit dans le tableau 6.2, l'équipe de direction adopte à la fois des stratégies d'ouverture et de retrait dans les processus décisionnels liées aux orientations. D'une part elle souhaite s'allier à un syndicat partenaire en fonction des enjeux de l'environnement externe liés aux orientations, reconnaissant que le syndicat profite d'une tribune dans les centrales sur les enjeux du développement économique communautaire (DEC) ou du financement des organismes communautaires. Cependant, le peu d'information sur les enjeux défendus par le syndicat et le peu de légitimité du tiers secteur dans les centrales réduit cette ouverture à de rares stratégies de collaboration. D'autre part, lorsque les décisions portant sur les orientations se rapprochent de la vie interne de l'organisation ou des enjeux locaux, les stratégies adoptées apparaissent davantage comme un retrait à l'égard des employés et du syndicat: le milieu occupe alors la position de structure première de gouvernance et de décisions par le biais du CA et le syndicat partenaire se trouve réduit aux questions internes et opérationnelles de l'organisme. À cet effet, il est mentionné par un membre de la direction qu'à travers :

la représentation des employés au CA, ils ont la possibilité de faire valoir ce qui les préoccupe au niveau des grandes orientations. J pense que c'est plus l'ensemble de la participation que l'on génère autour du RESO qui décide les grandes orientations. Bon, le fait que les employés soit syndiqués ou non, je ne pense pas que ça ait une influence déterminante. Ce n'est pas le but de toute façon de la chose. Je pense par contre que dans certains contextes de négociations avec nos bailleurs de fonds, oui possiblement, les syndicats des CDEC pourraient jouer un rôle collectivement (Entrevue 7).

**Tableau 6.2**  
Positionnement stratégique des membres de la direction  
dans les processus décisionnels liés aux orientations du RESO

<b>Champs d'analyse : Processus décisionnels liés aux orientations de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarnation de la vision d'un syndicat partenaire vers l'interne sur enjeux de l'organisation sans perte au niveau de la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte de l'environnement externe interpellant CA sur enjeux main-d'œuvre</li> <li>• Expérimentation d'une nouvelle régulation exigée de l'interne et non seulement de l'externe (lois)</li> <li>• Perception d'un syndicat partenaire dans la défense d'enjeux de l'organisation vis-à-vis l'environnement externe</li> <li>• Structure de gouvernance démocratique forte soutenue par les acteurs de la communauté</li> <li>• Engagement important entre toutes les instances du RESO envers la mission</li> <li>• Nouveaux rapports de force de la direction envers le CA</li> <li>• Structures de travail patronales-syndicales (CRT) pour travail conjoint sur des enjeux tel le financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle variable sur enjeux de l'environnement externe</li> <li>• Actions contradictoires des centrales syndicales et syndicats locaux (entre appui et opposition au tiers secteur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie : définir ce qu'est un syndicat partenaire dans les intérêts de la direction</li> <li>• Réaffirmer la mission de l'organisme comme facteur premier d'engagement</li> <li>• Réaffirmer que la représentation des employés passe par la structure actuelle de gouvernance au conseil d'administration</li> <li>• Limiter le processus décisionnel sur les orientations au conseil d'administration</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'un syndicat partenaire tourné vers l'externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation éventuelle du travail du syndicat dans le rapport de force vis-à-vis l'externe</li> <li>• Outil (le syndicat) pour mettre à l'ordre du jour les enjeux du communautaire et du DEC portés par la direction et le conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance fragmentaire de l'implication syndicale sur enjeux externes</li> <li>• « Faire le poids » dans les centrales et face aux enjeux syndicaux : déficit de légitimité et faible rapport de force</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se positionner et s'impliquer sur des enjeux sociopolitiques communs</li> <li>• Ouverture pour alliance avec le syndicat dans le rapport de force autour d'enjeux sociaux</li> </ul>

### 6.2.1.3 Conseil d'administration du RESO

La stratégie privilégiée (*voir* tabl. 6.3) par le CA favorise le maintien du *statu quo* vécu depuis 7 ans « car ce n'est pas si facile à tenir, cet espèce d'équilibre et d'harmonie, qui respecte le caractère et la mission et qui laisse la place à tout le monde (Entrevue 8) »; la venue du syndicat a mis en place, à travers des rapports consensuels, des modes de régulation du travail sans modifier les rôles et les règles dans les décisions sur les orientations. C'est dans ce sens que le CA se reconnaît partenaire du syndicat, considéré alors comme un outil de plus offert à l'organisation et au rôle d'administrateur, sans toutefois lui octroyer un rôle

de décision dans les orientations associées particulièrement aux enjeux locaux. Le président mentionne d'ailleurs que

le syndicat comme partenaire est très attaché à la boîte, à son orientation, à son type d'approche. J'ai toujours senti qu'il n'était pas en opposition à la mission du RESO. Au contraire, qu'il en était fier et qu'il voulait l'accentuer. Mais je n'ai pas senti que le syndicat intervenait [...] sur la mission du RESO comme tel (Entrevue 8).

Motivé par des appréhensions sur l'affaiblissement du pouvoir de gouverner par le milieu aux mains de la structure opérationnelle, le CA adopte des stratégies pour maintenir sa zone décisionnelle sur les orientations. Il le fait en favorisant la consolidation des pratiques de gouvernance démocratique et la mobilisation du milieu et des citoyens autour de la mission réaffirme. Dans ce sens, si « on veut y mettre des citoyens et qu'on veut qu'ils prennent leur place, il ne faut pas que ce soit l'interne qui dirige, il faut s'assurer qu'il y ait un pouvoir plus fort du milieu parce que les gens à l'interne qui connaissent le quotidien, ils vont prendre toute la place (Entrevue 8) ». Lorsqu'il s'agit de décisions sur les orientations dirigées vers l'environnement externe, le CA adopte des stratégies de retrait, non par manque de volonté ni de pertinence à bâtir une alliance sur ces enjeux avec le syndicat, mais pour s'en dissocier dans un intérêt de négociation face aux bailleurs. C'est en effet une stratégie pour éviter une perception réductrice centrée sur l'unique défense des emplois plutôt que des enjeux de l'organisme:

s'il y a une mobilisation du milieu, et en plus s'il y a une mobilisation du syndicat, il faut être vraiment prudent, entre autres du côté des bailleurs de fonds. Le syndicat ne peut pas trop s'y mêler en prenant une place prépondérante car il viendrait confirmer le jeu ou la stratégie du bailleur, puisque souvent ils ne voient pas le milieu ni les citoyens, juste une direction et ses employés qui veulent conserver une job (Entrevue 8).

**Tableau 6.3**  
Positionnement stratégique du conseil d'administration dans  
les processus décisionnels liés aux orientations du RESO

Processus décisionnels liés aux orientations de l'organisation			
Enjeux	Atouts/Opportunités	Handicaps/Contraintes	Stratégies
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarnation de la vision d'un syndicat partenaire aux enjeux de l'organisation: quelle définition?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture syndicale au CA</li> <li>• Traditions de pratiques consensuelles dans la prise de décision</li> <li>• Mission très rassembleuse incarnée par le milieu</li> <li>• CA solide et autonome</li> <li>• Reconnaissance d'un interlocuteur et d'une pratique syndicale partenaire et crédible</li> <li>• Rempart pour l'organisation contre abus de pouvoir possible du CA</li> <li>• Rapport de force peu menaçant pour le CA car conditionné à l'environnement externe</li> <li>• Maintien de la légitimité traditionnelle des zones de décisions des administrateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu d'expériences « partenariales » avec le syndicat</li> <li>• Appréhensions sur affaiblissement du pouvoir de gouverner par le milieu et les administrateurs aux mains de la structure opérationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconnaître comme des partenaires dans la mission du RESO à travers des rapports de collaboration</li> <li>• Relever le défi du maintien du statu quo : régulation réussie des relations de travail sans nuire à la gouvernance démocratique au CA</li> <li>• Maintenir et consolider les pratiques de gouvernance démocratique et la mobilisation du milieu et des citoyens</li> <li>• Faire du syndicat un outil de plus dans le coffre à outils des administrateurs</li> <li>• Conserver aux administrateurs la zone des décisions sur les orientations de l'organisme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarnation d'un syndicat partenaire dans un rapport de force tourné vers l'externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation qui se positionne sur des enjeux sociopolitiques</li> <li>• Ouverture à des revendications communes en lien avec la mission de l'organisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de force envers autres secteurs de syndicats quasi-inexistant</li> <li>• Déficit de légitimité du tiers secteur dans le milieu syndical</li> <li>• Perception réductrice par les acteurs externes des enjeux : revendications réduites à des emplois et non du DEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer les rapports de force vers l'externe</li> <li>• Alliance dans les rapports de force avec le milieu de prime abord et ensuite le syndicat</li> <li>• Se dissocier d'avec le syndicat dans un intérêt de négociation face aux bailleurs pour éviter perception de défense d'emplois uniquement</li> <li>• Ouverture à se positionner sur des enjeux sociopolitiques lorsque similitudes des positions syndicales et RESO</li> </ul>

#### 6.2.1.4 Conseillère syndicale FP-CSN

Acteur en périphérie, la conseillère – et indirectement la centrale – adopte une stratégie d'ouverture à la collaboration centrée sur un accompagnement au service des objectifs de l'organisation (voir tabl. 6.4). Les liens traditionnels du RESO avec les syndicats et la concordance des missions agissent comme opportunités, bien que le peu d'expériences partenariales et le déficit de légitimité syndicale du tiers secteur diminuent grandement sa

marge de manœuvre. En ce sens, la conseillère n'a pas de rôle direct dans les prises de décisions de l'organisation, si ce n'est que le RESO et la CSN défendent des enjeux communs, notamment le développement juste et équitable et la lutte à l'exclusion sociale. Il est donc de l'intérêt de la conseillère de réaffirmer l'engagement à la mission comme base d'alliances possibles. L'intérêt des centrales de soutenir la syndicalisation du communautaire se bloque à la difficulté de « faire décoller la syndicalisation dans le communautaire (Entrevue 9) »: l'utilisation des syndicats locaux – dont le RESO – tant pour soutenir cette mobilisation que pour influencer la centrale sur les enjeux du communautaire, devient une stratégie incontournable. Il est mentionné d'ailleurs

qu'en étant chez nous, vous faites de l'employabilité quelque chose d'important pour la CSN parce qu'une organisation syndicale est nécessairement influencée par les gens qu'elle représente [...] plus on parle du communautaire, parle des enjeux, du RESO, les gens connaissent donc mieux le communautaire, ce qui s'y passe. Plus vous prenez votre place, plus vous avez le respect des autres syndicats. Et c'est à deux sens, car on avait aussi cette ouverture de prendre des syndicats du communautaire (Entrevue 9).

De cette stratégie de « vases communicants », les résultats poursuivis sont d'amorcer un pas de plus vers un syndicat partenaire inscrit dans un rapport de force à la manière du mouvement de syndicalisation des garderies populaires.

**Tableau 6.4**  
Positionnement stratégique de la conseillère syndicale  
dans les processus décisionnels liés aux orientations du RESO

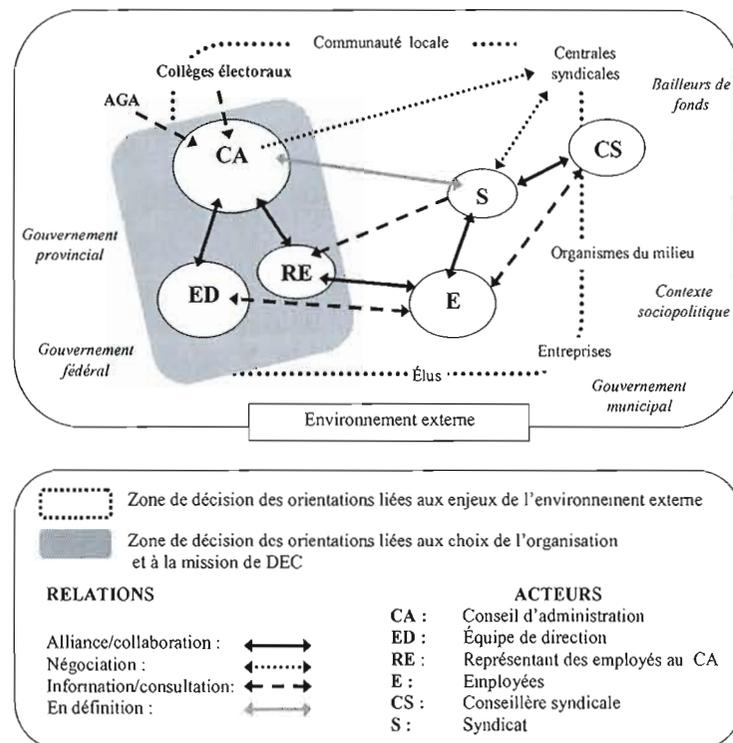
<b>Champs d'analyse : Processus décisionnels liés aux orientations de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarnation de la vision d'un syndicat partenaire dans l'alliance sur enjeux de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture syndicale au CA et conforme aux valeurs du RESO</li> <li>• Traditions de pratiques consensuelles dans la prise de décision</li> <li>• Centrale et conseillère interpellées par la mission</li> <li>• Essor d'une légitimité syndicale soutenue par la centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affinités traditionnelles à la FTQ plutôt que CSN</li> <li>• Peu d'expériences « partenariales » avec CA</li> <li>• Légitimité syndicale sur orientations à bâtir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaffirmer l'ouverture syndicale à se mettre au service de l'organisation dans ses objectifs poursuivis</li> <li>• Tenter de gagner de la légitimité sur les orientations</li> <li>• Réaffirmer la nécessité de l'alliance dans le rapport de force vers l'externe</li> <li>• Réaffirmer la mission de l'organisme comme facteur premier d'engagement dans le travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarnation de la mission sociale du syndicalisme par un rapport de force du communautaire et l'utilisation des syndicats locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Points de convergence entre les missions RESO et missions CSN</li> <li>• Volonté et intérêt de la centrale de créer levier dans le rapport de force envers l'État</li> <li>• Affiliation avec la centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de force externe quasi-inexistant vers l'externe et envers autres secteurs syndicaux</li> <li>• Difficulté des centrales à « faire lever » la syndicalisation du tiers secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les syndicats locaux du tiers secteur pour influencer la centrale sur ses positions et enjeux défendus</li> <li>• Impliquer le syndicat à la Fédération comme porteurs d'enjeux du tiers secteur</li> </ul>

#### 6.2.1.5 SAC : Des orientations fortes témoins de joutes politiques parallèles ?

Tel que l'illustre la figure 6.1 ci-dessous, le conseil d'administration détient le pouvoir réel sur les orientations de l'organisation en misant fortement sur une gouvernance concertée impliquant les acteurs du milieu. De par ses relations d'alliance/collaboration avec l'équipe de direction et la représentante des employés, et ses relations de consultation/information avec la structure de gouvernance du RESO (collèges électoraux et AGA), le CA maintient son rôle décisionnel au plan des orientations et de la mission. En ce sens, la présence syndicale ne vient pas modifier le processus décisionnel à ce niveau et permet de préserver également la participation des employées aux décisions par l'entremise du poste de représentant. Bien que n'étant pas un poste syndical, il n'en demeure pas moins qu'une certaine influence des enjeux syndicaux est inévitable puisque la représentante appartient également au syndicat.

Les décisions d'orientations liées aux enjeux locaux<sup>46</sup> ou à l'organisation demeurent une zone sous contrôle du conseil d'administration et de la direction : les employés n'en sont que consultés ou informés et le syndicat exclu de cette sphère. Cependant, le peu d'occasions ou d'expériences partenariales fait en sorte que la relation entre le syndicat et le conseil d'administration se retrouve en processus de définition. Cette zone d'incertitude accorde un potentiel important de rapport de pouvoir à chacun des acteurs. De ce fait, la participation aux orientations pourrait s'avérer une lutte aussi bien qu'une source de collaboration dans les relations entre ces derniers. La pratique syndicale au RESO, vécue sous le signe de la collaboration, a conféré une crédibilité au syndicat aux yeux du conseil, d'où un gain au plan de la légitimité possible pour la participation aux décisions sur des enjeux précis.

**Figure 6.1**  
Système d'action concret : illustration des relations dans le jeu des décisions liées aux orientations



<sup>46</sup> Par exemple, des enjeux liés à des grands projets de développements privés ou publics sur le territoire.

La participation aux décisions d'orientations sur des enjeux de l'environnement externe illustre une certaine dichotomie : d'un côté les employés et le syndicat sont davantage impliqués mais de l'autre, le syndicat aussi bien que le conseil d'administration sont en perpétuel processus de négociation de leurs relations vers l'externe. Prenons l'exemple du lien avec le mouvement syndical pour faire reconnaître par l'État des enjeux du communautaire (ex : financement de base). Dans ce cadre, le syndicat profite d'un pas d'avance puisque cette relation de négociation se fait à deux sens. Le premier consiste à être reconnu et à participer aux orientations soutenues par la centrale dans une perspective de rapport de force; le second, la centrale se voulant « séductrice » vers les syndicats du communautaire, d'y porter progressivement les enjeux du tiers secteur. L'organisation de son côté poursuit une volonté de négociation avec les centrales. Par exemple sur le plan des orientations en matière de financement avec Emploi-Québec et des conflits avec ses syndicats sans que cette volonté se traduise en une ouverture. Le lien de l'organisation avec les centrales sur les décisions d'orientation se fait au palier local, voire régional, par leur représentation au CA, mais c'est le syndicat qui détient le plus de potentiel sur cet environnement externe (entre autres par le rôle de relais de la conseillère). Par contre, le peu de liens entre l'alliance CA/équipe de direction et le syndicat sur ces enjeux limite pour le moment l'exploration du potentiel d'un rapport de pouvoir coalisé orienté vers l'environnement externe.

Sur le jeu des décisions d'orientation, nous dirons en résumé que le syndicat n'amène pas de transformations dans les processus décisionnels centrés sur les enjeux de l'organisation et la mission de DEC. Il se rallie ainsi à la mission de l'organisation et tente de s'inscrire en cohérence avec la structure de gouvernance mise de l'avant au RESO. Il apporte par contre une ouverture intéressante pour l'organisme, mais peu utilisée, vers des relations de collaboration avec les centrales : il représente probablement un atout de plus à une organisation du tiers secteur en déficit de légitimité aux yeux des autres syndicats affiliés au mouvement syndical, à condition d'en saisir l'opportunité.

## 6.2.2 Positionnement stratégique des acteurs dans les processus de décisions stratégiques

Benazet *et al.* (1999) décrivent les décisions stratégiques comme étant celles liées à la transformation d'une mission sociale dans un problématique de gestion. Dans le mode de gouverne d'un OBNL, c'est à la direction que revient le rôle de transformer les orientations politiques en choix stratégiques et de doter l'organisation des compétences nécessaires (*voir* chap. 3).

### 6.2.2.1 Salariées syndiquées du RESO

Le syndicat n'a pas de rôle reconnu et les employées sont généralement peu impliquées dans ces processus décisionnels. Avec un accès variable à l'information sur ces décisions et limité par le droit de gérance, la marge de manœuvre du syndicat est plutôt restreinte et souvent ressentie comme « si la direction ne voulait pas trop dans le fond nous donner des entrées, elle veut gérer, c'est assez traditionnel, c'est son droit de gérance (entrevue 10) ». Cette situation pose deux enjeux importants : le premier est d'y définir le rôle syndical et du même coup la pertinence d'en avoir un, et le second est de se situer dans la distinction entre les structures de travail des employées et la structure syndicale des employées (*voir* tabl. 6.5). Concernant le premier des enjeux, le syndicat peut tabler sur une certaine reconnaissance de son expertise, et offre des outils (convention, structure syndicale démocratique, représentation, etc.) pour structurer des revendications à ce niveau. Dans cette situation, le syndicat adopte des stratégies – dépersonnaliser les enjeux et formaliser l'accès à l'information – lui permettant de revendiquer davantage qu'un pouvoir d'influence. Sur le second enjeu, la stratégie syndicale telle qu'exprimée par la conseillère veut essentiellement outiller les employés pour participer aux structures existantes d'organisation du travail centrées sur les équipes et mise sur la revendication d'une structure de travail encore plus participative; « le syndicat n'a pas à prendre la place des gens, ce que tu veux c'est un mode d'organisation participatif où tout le monde a sa place et le rôle du syndicat est de s'assurer que c'est vers ça que l'on s'en va comme organisation (Entrevue 9)».

**Tableau 6.5**  
Positionnement stratégique des salariées syndiquées  
dans les processus décisionnels liés aux choix stratégiques du RESO

<b>Champs d'analyse : Processus décisionnels liés aux choix stratégiques de l'organisme</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du rôle syndical dans les choix stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance de l'expertise syndicale</li> <li>• Un regard supplémentaire sur l'organisation</li> <li>• Organisation et structuration des revendications</li> <li>• Alliance avec la direction dans la GRH et l'accès à l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguïté des rôles et responsabilités de coordination</li> <li>• Moyens formels d'accès à l'information variables</li> <li>• Peu d'accès aux zones de décisions conditionnées par le droit de gérance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépersonnaliser les enjeux</li> <li>• Formaliser l'accès à l'information pertinente</li> <li>• Réaffirmer le souhait de faire partie des processus : dépasser le pouvoir d'influence</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différenciation entre structure syndicale des employés et structure de travail des employées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure de participation par la gestion par équipe</li> <li>• Maîtrise d'un cadre de régulation de la prise de décision : la convention</li> <li>• Transfert d'une « assurance » d'affirmation dans la structure de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zones possibles d'implication syndicale en définition</li> <li>• Structure de travail des employés peu sollicitée dans la prise de décision</li> <li>• Autonomie et espaces d'expression variables dans équipes</li> <li>• Peu de moyens formels disponibles pour aborder enjeux stratégiques et questionner les processus décisionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outiller les employés à prendre leur place dans les structures de gestion par équipe</li> <li>• Miser sur la revendication d'une structure de travail plus participative</li> <li>• Utiliser ressource de la centrale au bénéfice de l'organisation</li> </ul>

### 6.2.2.2 Membres de la direction du RESO

La zone des décisions stratégiques (*voir* tabl. 6.6) met au défi l'équipe de direction : elle doit s'approprier de nouvelles règles de gestion (relations de travail, accès à l'information, cadre de référence, etc.) tout en y négociant le rôle syndical. De ces règles et rôles découlera sa nouvelle marge de manœuvre. La syndicalisation repositionne l'équipe de direction dans son rôle de « patron » et « ça fait qu'il y a des moments où je sens que je suis boss, où j'assume ça, chose qui était peut-être plus tenue avant (Entrevue 6) ». Le nouvel acteur syndical et la convention collective ont obligé l'équipe de direction à clarifier ses valeurs de gestion, où « il a fallu que l'on s'entende sur le style de gestion que l'on voulait faire (Entrevue 6) », et à se donner un cadre de référence commun dans l'application du droit de gérance. L'accès privilégié aux informations et le contrôle sur leur circulation contribuent

à maintenir leur pouvoir décisionnel en y introduisant toutefois de nouveaux paramètres perçus parfois comme contraignants : « ça enlève un peu de cette liberté, de la marge de manœuvre que la direction pouvait avoir avant [...] par rapport au droit de gérance de l'employeur, c'est sûr que ça délimite, ça l'encadre, mais c'est les mêmes postes qui exercent ces décisions (Entrevue 7) ». Ce repositionnement maintient les choix stratégiques comme zone protégée de la direction, en collaboration avec le CA, d'où l'utilisation de stratégies de négociation centrées davantage sur le « rôle de patrons » tant à l'égard du syndicat qu'au sein de la structure de travail.

**Tableau 6.6**  
Positionnement stratégique des membres de la direction  
dans les processus décisionnels liés aux choix stratégiques du RESO

Champs d'analyse : Processus décisionnels liés aux choix stratégiques de l'organisation			
Enjeux	Atouts/Opportunités	Handicaps/Contraintes	Stratégies
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriation de nouvelles règles de gestion des relations de travail</li> <li>• Négociation du rôle syndical dans les choix stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de nouvelles règles de gestion des relations de travail</li> <li>• Ouverture aux questionnements syndicaux</li> <li>• Volonté de se donner un cadre de référence de gestion partagé à la direction</li> <li>• Proximité des relations et réalités direction-employés</li> <li>• Accès privilégié à l'information</li> <li>• Culture syndicale à la direction</li> <li>• Maintien de la légitimité des décisions selon les postes de direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception d'un cadre parfois trop « normatif » limitant la marge de manœuvre décisionnelle</li> <li>• Obligation de considérer de nouveaux paramètres dans les choix de la direction</li> <li>• Facteurs de l'environnement externe davantage contraignants sur les choix de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser le pouvoir de « menace » associé à la marge de manœuvre du droit de gérance</li> <li>• Adapter l'équipe de direction à l'effet de « positionnement » du rôle de patrons</li> <li>• Protéger la zone des décisions stratégiques</li> <li>• Définir par la négociation et limiter le rôle syndical dans les décisions stratégiques</li> </ul>

### 6.2.2.3 Conseil d'administration du RESO

Pour le conseil d'administration (voir tabl. 6.7), l'enjeu s'avère de redéfinir les éléments relevant des décisions stratégiques : la délégation des responsabilités de gestion des ressources humaines vers l'équipe de direction se veut désormais plus formelle. À ce titre, « sans syndicat la direction peut avec le CA établir des conditions de travail, mais là c'est plus formel puisque l'objectif est de signer une entente et [...] peut-être surtout de préciser les rôles, les tâches, les responsabilités, les autorités de chacun (Entrevue 8) ». Perçue positivement, cette délégation n'a pas diminué les sentiments de légitimité du CA et de

l'équipe de direction sur certains choix stratégiques: la confiance du CA à l'égard de la direction s'est maintenue tout en précisant les rôles respectifs. Ce sont donc des stratégies de collaboration qui s'appliquent de la part du CA, en continuité avec l'historique des pratiques du RESO, appuyant et confirmant la direction comme acteur privilégié des décisions stratégiques.

**Tableau 6.7**  
Positionnement stratégique du conseil d'administration  
dans les processus décisionnels liés aux choix stratégiques du RESO

<b>Champs d'analyse : Processus décisionnels liés aux choix stratégiques de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinition des zones de décisions stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de la légitimité des relations du conseil d'administration avec l'instance stratégique de l'organisation</li> <li>• Clarification et précision positives des rôles et responsabilités de l'instance stratégique</li> <li>• Maintien de la confiance du conseil d'administration envers la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de connaissances et d'informations des résultats tangibles de la syndicalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager davantage la zone décisionnelle entre structure direction et CA</li> <li>• Clarifier les zones de décisions appartenant à la direction vs CA vs employés par la précision des responsabilités</li> <li>• Déléguer de manière plus formelle des responsabilités précises de gestion des ressources humaines vers la direction</li> <li>• Appuyer et confirmer la direction : maintien de la zone privilégiée des décisions stratégiques</li> </ul>

#### 6.2.2.4 Conseillère syndicale FP-CSN

Le rôle de la conseillère syndicale dans les choix stratégiques s'exprime de deux manières: le soutien aux stratégies du syndicat et le positionnement ponctuel de la conseillère comme relais entre la direction et les employées (voir tabl. 6.8). Son rôle se balise toutefois par la difficulté, en raison de sa position externe au RESO, d'évaluer l'appui réel des membres aux stratégies syndicales ainsi que par l'indétermination de la zone d'implication syndicale dans les choix stratégiques du RESO. L'enjeu relève de naviguer dans « une organisation qui a deux niveaux. Vous avez le syndicat comme entité et vous avez les salariés dans la structure de travail en équipe, mais idéalement le syndicat veut que ses

membres soit impliqués dans leur équipe (entrevue 9) ». Conséquemment sont adoptées des stratégies basées sur l'ouverture et la collaboration, sans négliger l'exigence de rigueur et de clarification des rôles de chacun. De plus, la stratégie de relais se veut également un moyen de sensibiliser l'organisation à des enjeux stratégiques en lien avec la question de la main-d'œuvre.

**Tableau 6.8**  
Positionnement stratégique de la conseillère syndicale  
dans les processus décisionnels liés aux choix stratégiques du RESO

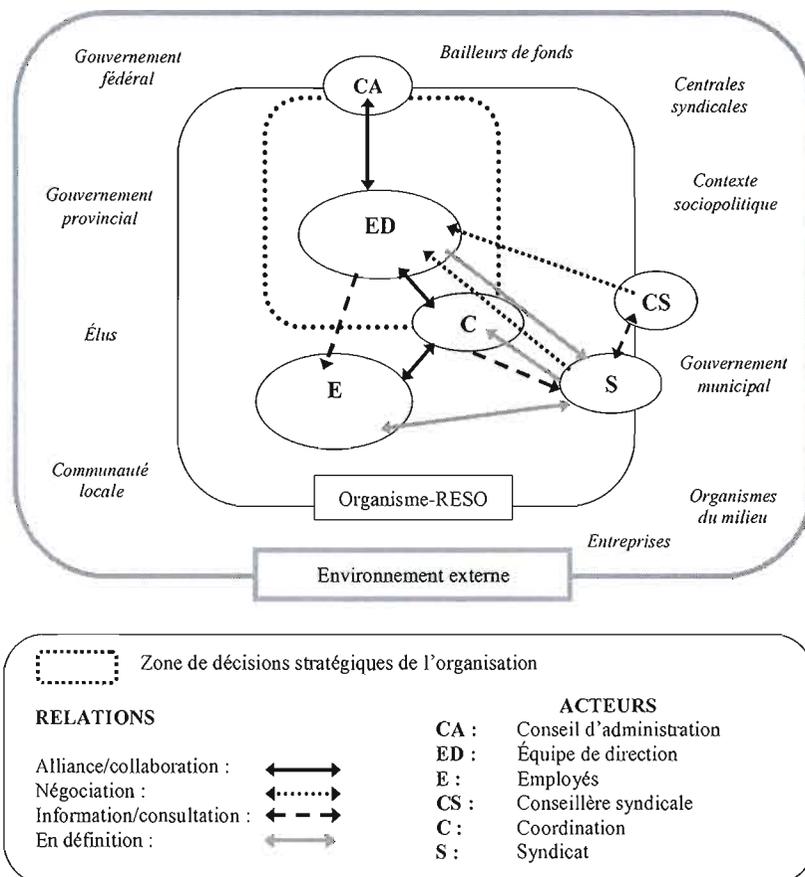
<b>Champ d'analyse : Processus décisionnels liés aux choix stratégiques de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/ Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du rôle syndical dans les choix stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de force et crédibilité dans la négociation bâtis au fil des ans</li> <li>• Reconnaissance de l'expertise syndicale dans l'organisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu d'accès aux zones de décisions conditionnées par le droit de gérance</li> <li>• Moyens formels d'accès à l'information variables</li> <li>• Incertitude des réactions de l'employeur dans la négociation</li> <li>• Difficulté d'évaluer l'appui réel des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de négociation basée sur la collaboration et l'ouverture</li> <li>• Inciter la clarification des décisions et des objectifs de l'employeur</li> <li>• Exiger de la rigueur dans le processus de gestion des ressources humaines</li> <li>• Réaffirmer la volonté de faire partie des processus : pouvoir d'influence</li> <li>• Mettre en lumière les enjeux de la reconnaissance des conditions de travail face à la pénurie de main-d'œuvre du communautaire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas se substituer à la structure de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure de participation des employés par la gestion par équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zones d'implication syndicale en cours de définition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outiller les employés à prendre leur place dans les structures de gestion par équipe</li> <li>• Miser sur la revendication d'une structure de travail participative</li> <li>• Se positionner comme messenger entre employeur et employés</li> </ul>

#### 6.2.2.5 SAC : Un jeu bien gardé... : les décisions stratégiques

La figure 6.2 ci-dessous expose les relations entre les différents acteurs dans le jeu des décisions stratégiques. Les décisions stratégiques de l'organisation sont sous la responsabilité de la direction. Dans une structure qui se veut pourtant participative, c'est surtout une relation d'information/consultation qui prévaut entre la direction et les employées. Entre ces deux acteurs se glissent toutefois les coordonnatrices – employées syndiquées – qui doivent, d'une part comme de l'autre, entretenir des relations de collaboration pour faciliter l'articulation de la structure de travail et la circulation de

l'information. La venue du syndicat pose donc la question des limites du rôle syndical à l'endroit de celui de la structure de travail : jusqu'où les enjeux stratégiques peuvent inclure des enjeux syndicaux? Le contraire est aussi vrai. Les relations entre structure de travail et structure syndicale trouvent ainsi à devoir se redéfinir depuis l'incertitude des rôles et la nature des relations de pouvoir. Pour certains, cette situation crée des insatisfactions – on a alors l'impression que le syndicat n'agit pas sur les « bons » enjeux – tandis que pour d'autres, cette situation permet de préserver l'organisation d'une « formalisation » excessive des relations.

**Figure 6.2**  
Système d'action concret : illustration des relations dans le jeu des décisions stratégiques



En diminuant les zones d'incertitude favorables au pouvoir de la direction, la venue d'un syndicat agit comme un fort incitatif à un repositionnement stratégique de la direction. Le CA délègue formellement à celle-ci plus de pouvoir sur la gestion des ressources humaines, mais cette délégation s'accompagne d'exigences de résultats positifs dans la réalisation de la mission et dans la mise en place d'un milieu de travail sécurisant. Conséquemment, pour s'assurer du maintien de la confiance du CA, la direction se doit d'agir avec collaboration avec le syndicat en fonction des nouveaux paramètres de régulation interne.

Cette ouverture s'accompagne du côté du syndicat et de la conseillère d'une négociation de leur rôle dans les décisions stratégiques : le syndicat souhaite ainsi dépasser le pouvoir d'influence ou implicite lié à la délégation mentionnée ci-haut. Pour la direction, cette relation n'apparaît pas évidente : là où le syndicat est en mode négociation, la direction se situe plutôt à l'étape de définir la possibilité même de relations. Par exemple, c'est seulement lors de l'adoption de la dernière convention que la direction appuie la revendication syndicale d'un comité conjoint pour la recherche de solutions au problème du financement.

À la lumière de ce jeu, nous supposons donc que les processus décisionnels stratégiques se retrouvent influencés par la présence du syndicat dans la mesure où celui-ci force le repositionnement stratégique de la direction. Ce repositionnement se veut constructif pour l'organisation puisqu'il balise l'exercice du pouvoir de la direction aussi bien à l'endroit du CA qu'envers la structure opérationnelle. Cependant, la diminution des zones d'incertitudes ne se traduit pas en une participation plus grande aux processus décisionnels par les salariées. La structure de travail reste le lieu privilégié où s'exercent des jeux de pouvoir concernant les décisions stratégiques comparativement au rôle plus négligeable de la structure syndicale des employées dans ces rapports de pouvoir en place au RESO. Cette situation permet à la direction de préserver cette zone de décisions sous sa responsabilité, quoique avec ouverture et transparence en raison de la proximité dans les relations de travail.

### 6.2.3 Positionnement stratégique des acteurs dans les processus de décisions opérationnelles

Benazet *et al.*(1999) incluent dans les décisions opérationnelles celles liées aux modalités de prise en charge de la clientèle, par exemple dans l'exécution du travail, les modalités de dispensation des services, etc. Dans la structure de gouverne d'un OBNL, ce sont les salariés qui, de par leurs compétences techniques, permettent l'optimisation des moyens disponibles et la production sociale de l'organisation (*voir* chap. 3).

#### 6.2.3.1 Salariées syndiquées du RESO

Tel que perçu par les salariées (*voir* tabl. 6.9), la syndicalisation a apporté de nombreux atouts sur le plan des décisions opérationnelles : un cadre balisé de relations de travail, des mécanismes conjoints pour aborder les enjeux du travail, une solidarité entre employées, un maintien de l'autonomie professionnelle et une prise en charge collective du devenir professionnel surtout pour les femmes. Sur ce dernier point, il est souligné par une des employées que « c'est un fait, je pense, que les femmes ont pris plus de place ici dans l'organisation puis qu'on s'est mis plus à être à l'aise pour débattre des questions qui nous préoccupaient (Entrevue 10) ». Nous retrouvons que l'autonomie professionnelle, la créativité et l'organisation quotidienne des tâches ne sont pas affectées par la présence syndicale : au contraire, « on a établi de nouveaux principes de négo où on peut se permettre d'y aller avec créativité et d'y aller avec des points pour améliorer nos conditions. On a une pogne, un sentiment de puissance, les gens étaient contents (Entrevue 10) ».

Les enjeux s'avèrent de consolider et de maintenir l'amélioration continue des pratiques développées et les gains obtenus sur le plan de l'opérationnel car « c'est un peu notre défi, c'est notre rôle de soutenir les gens pour qu'il y ait de la relève, une transmission de pratiques, de l'historique (entrevue 10) ». Bien que cette pratique syndicale manque des moyens d'un développement optimum et soit menacée plus souvent qu'autrement par des facteurs de l'environnement externe, le syndicat poursuit des stratégies visant à la maintenir dynamique et proactive. Ces stratégies sont centrées principalement sur le développement de nouvelles capacités individuelles et collectives des membres. Le positionnement stratégique

adopté depuis le début de son existence paraît gagnant aux yeux du syndicat : il poursuit donc des stratégies allant vers la consolidation de la pratique, le respect de la convention, le soutien à la participation syndicale et le renforcement de son rôle préventif. Ce jeu gagnant au plan de l'opérationnel apparaît ainsi dans les propos :

le fait d'avoir vécu des moments décisifs, des gains, des étapes significatives, ça nous permet sûrement d'avoir plus de collaboration. Et c'est là que l'on fait la boucle avec l'idée de départ où l'on voulait un syndicat de collaboration, c'est-à-dire trouver des solutions novatrices, de pouvoir nommer les problèmes, les deux parties ensemble. Ça ramène donc un équilibre (entrevue 10).

**Tableau 6.9**  
Positionnement stratégique des salariées syndiquées  
dans les processus décisionnels liés aux choix opérationnels du RESO

<b>Champ d'analyse : Processus décisionnels liés aux choix opérationnels de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider la reconnaissance comme interlocuteur des salariés syndiqués avec la direction</li> <li>• Maintenir une gestion équitable des relations de travail</li> <li>• Poursuivre le développement d'une pratique syndicale efficace, compétente et légitime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance effective par la direction de l'expertise syndicale</li> <li>• Cadre balisé des relations de travail basé sur des principes d'équité</li> <li>• Mise en place d'un mécanisme officiel pour aborder les enjeux de travail (Conseil de relations de travail-CRT)</li> <li>• Leadership syndical sur les enjeux de gestion des ressources humaines dans l'organisme</li> <li>• Maintien de l'autonomie professionnelle</li> <li>• Mécanismes et balises pour la résolution de conflits</li> <li>• Sentiment de pouvoir sur le devenir professionnel comme salariés du communautaire</li> <li>• Organisation collective des salariés créatrice de solidarité et d'égalité</li> <li>• Appropriation par les femmes d'un sentiment de pouvoir sur leur devenir professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menaces à l'autonomie des salariés venant de l'environnement externe</li> <li>• Manque de moyens pour développer une pratique syndicale réciproque</li> <li>• Mécanismes de résolution de conflits entre employés déficients</li> <li>• Équilibre parfois fragile entre intérêts et droits individuels vs intérêts et droits collectifs</li> <li>• Perception par les femmes d'un traitement parfois inéquitable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager la formation des membres à la pratique syndicale et aux enjeux liés au travail</li> <li>• Maintenir et consolider le lien de confiance avec les membres</li> <li>• Respecter et valider le cadre d'application de la convention</li> <li>• Utiliser le syndicat en prévention des conflits ou problématiques liés au travail</li> <li>• Relever le défi du maintien de la participation et de l'appropriation collective de la structure syndicale</li> <li>• Se reconnaître professionnellement comme travailleurs du communautaire et main-d'œuvre féminine</li> </ul>

### 6.2.3.2 Membres de la direction du RESO

En lien avec la position stratégique des salariés, les principaux enjeux portés par la direction dans les processus de décisions opérationnelles consistent à maintenir le construit organisationnel développé depuis la mise en place d'une gestion par convention (voir tabl. 6.10). Du point de vue de la direction, le plus grand changement constaté est « la structuration des relations de travail, et [...] je pense que c'est à l'avantage de tout le monde. Peut-être aussi une plus grande participation des employés à tout ce qui finit à mener à la conclusion des conditions de travail (Entrevue 7) ». Dans ce contexte, le mode de gestion par convention apparaît principalement comme un atout pour la direction : cadre partagé de relations de travail, mécanismes conjoints de gestion des différents et du travail, diminution – voire disparition – du sentiment d'arbitraire et engagement des salariées dans la prise en charge des conditions de travail. L'exigence « d'action et de décisions » amenée par la convention limite par contre la marge de manœuvre perçue par la direction; il devient donc nécessaire pour la direction de reconnaître cette zone de pouvoir nouvelle des salariées si elle souhaite – et tel est le cas – maintenir des stratégies de collaboration avec le syndicat. En ce sens, les stratégies relèvent de la poursuite de la collaboration.

**Tableau 6.10**  
Positionnement stratégique de l'équipe de direction dans  
les processus décisionnels liés aux choix opérationnels du RESO

<b>Champ d'analyse : Processus décisionnels liés aux choix opérationnels de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une gestion équitable des relations de travail</li> <li>Consolider les mécanismes conjoints patronal-syndical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance effective de l'expertise syndicale</li> <li>Cadre balisé des relations de travail par des principes d'équité</li> <li>Ajout à des pratiques de gestion déjà participatives misant sur la responsabilisation des employés</li> <li>Augmentation de la participation des employés à la prise en charge des conditions de travail</li> <li>Reconnaissance de l'autonomie professionnelle des employés</li> <li>Mécanismes de résolution de conflits conjoints</li> <li>Reconnaissance du syndicat comme médiateur entre direction et les employés</li> <li>Formalisation des liens de collaboration auparavant basés surtout sur la confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menaces à l'autonomie des employés provenant de l'environnement externe</li> <li>Manque de moyens pour développer une collaboration continue avec le syndicat</li> <li>Mécanismes de résolution de conflits entre employés déficients</li> <li>Syndicat introduit une « obligation » pour la direction de passer à l'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser le cadre de la convention pour la gestion des relations de travail et des ressources humaines</li> <li>Utiliser le syndicat dans une perspective de prévention dans des rapports de collaboration</li> <li>Consolider le processus conjoint de gestion des conflits</li> <li>Reconnaître la zone de pouvoir des employés (opérationnel)</li> </ul>

### 6.2.3.3 Conseil d'administration du RESO

Le positionnement du conseil d'administration du RESO (*voir* tabl. 6.11) s'inscrit dans une tradition de pratiques où les choix opérationnels sont peu abordés : à titre d'exemple, c'est à la direction que la responsabilité de la gestion des ressources humaines est déléguée. De ce fait, le conseil d'administration s'assure – de loin – que cette gestion s'effectue équitablement selon les nouvelles règles découlant de la convention. Estimant que les contraintes pesant sur la gestion des ressources humaines et les choix opérationnels relèvent davantage de l'environnement externe, le conseil d'administration poursuit une stratégie de retrait sans être désintéressé, de validation des choix opérationnels à travers la reddition faite par la direction. Globalement, le conseil d'administration perçoit positivement cette prise en charge par les employées des conditions d'exercice du travail puisqu'il estime qu'elle renforce certainement l'engagement envers la mission du RESO (traduite quotidiennement dans les tâches des salariées).

**Tableau 6.11**  
Positionnement stratégique du conseil d'administration  
dans les processus décisionnels liés aux choix opérationnels du RESO

<b>Champ d'analyse : Processus décisionnels liés aux choix opérationnels de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer une gestion équitable des relations de travail dans l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure opérationnelle forte sollicitant peu les administrateurs</li> <li>• Cadre balisé des relations de travail par des principes d'équité</li> <li>• Reconnaissance effective de l'expertise syndicale pour normalisation des conditions de travail</li> <li>• Employés engagés dans leur travail et envers la mission portée par le conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de connaissances des résultats tangibles de la syndicalisation</li> <li>• Menaces à l'autonomie des employés depuis l'environnement externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter le cadre de la convention</li> <li>• Utiliser le syndicat dans une perspective de prévention</li> <li>• Offrir un milieu de travail sécurisant</li> </ul>

### 6.2.3.4 Conseillère syndicale FP-CSN

C'est dans les processus décisionnels reliés aux opérations que le positionnement stratégique de la conseillère se rapproche de l'organisation (*voir* tabl. 6.12). Représentant un atout majeur en termes d'expertise syndicale pour les salariées syndiquées, et graduellement

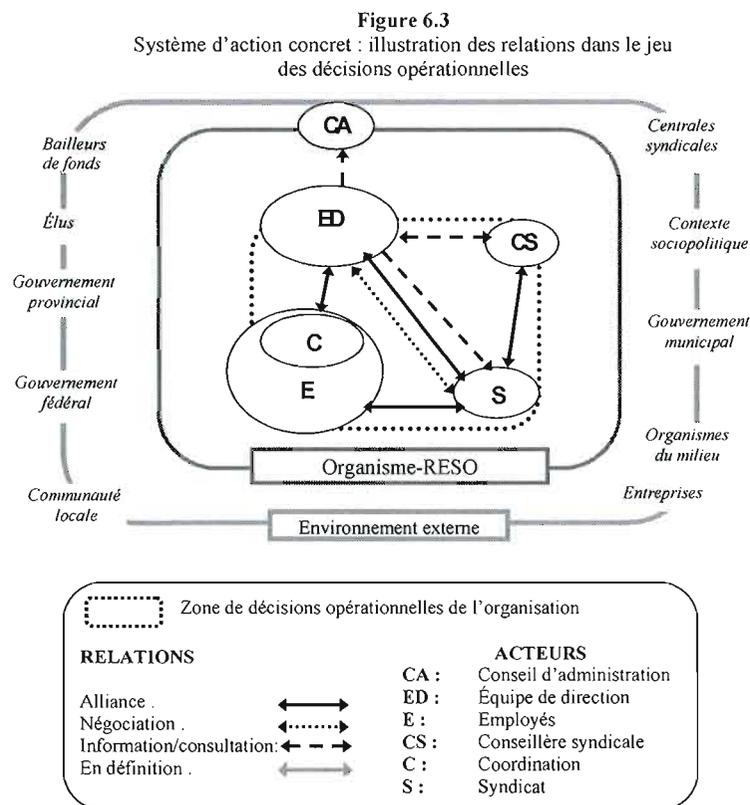
pour la direction, elle adopte des stratégies proactives auprès de ces deux acteurs. Ces stratégies visent autant le développement de nouvelles compétences, le développement de nouveaux mécanismes de régulation (ex : gestion de conflits) que le maintien d'un processus démocratique syndical en santé. En fonction du contexte par contre, il peut être nécessaire pour la conseillère d'adopter des stratégies de négociation et rarement d'entrer dans un rapport d'opposition : « pour moi c'était clair pour dire que l'objectif c'était de négocier une convention collective pour diminuer l'arbitraire, pour aller vous chercher les meilleures conditions possibles, mais il n'était pas question de faire en sorte d'« antagoniser » les rapports (Entrevue 9) ». En dépit de ses atouts et de la reconnaissance gagnée auprès des membres et de l'organisation, la conseillère tient une position délicate. Ses relations et son rôle de médiatrice reposent sur sa capacité de maintenir des rapports de confiance entre les différents acteurs et envers ceux-ci, tout en les accompagnant à travers la poursuite de leurs objectifs, parfois divergents. C'est donc de « l'apprivoisement, c'est d'apprendre jusqu'ou on peut aller, et ça, c'est bâtir la confiance pour aller plus loin ensemble (Entrevue 9) ».

**Tableau 6.12**  
Positionnement stratégique de la conseillère syndicale  
dans les processus décisionnels liés aux choix opérationnels du RESO

<b>Champ d'analyse : Processus décisionnels liés aux choix opérationnels de l'organisation</b>			
<b>Enjeux</b>	<b>Atouts/Opportunités</b>	<b>Handicaps/Contraintes</b>	<b>Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider le rôle d'interlocuteur des salariés syndiqués avec la direction</li> <li>• Veiller au respect de la convention et de la gestion équitable des relations de travail</li> <li>• Soutenir le développement d'une pratique syndicale efficace, compétente et légitime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise pour le développement d'une pratique syndicale</li> <li>• Soutien à l'élaboration d'une vision commune syndicale</li> <li>• Processus démocratique syndical en santé</li> <li>• Gains syndicaux jamais faits au détriment des intérêts du RESO</li> <li>• Collectivisation des enjeux par le syndicat</li> <li>• Engagement du personnel envers la mission</li> <li>• Cadre balisé des relations de travail basé sur des principes d'équité</li> <li>• Rôle d'expertise dans les mécanismes de résolution de conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méfiance au départ des employés à l'égard de la centrale</li> <li>• Difficulté de départager les faits et les rumeurs véhiculés</li> <li>• Fragilité des rapports de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir de la formation aux membres sur enjeux de travail et sur la pratique syndicale</li> <li>• Clarifier continuellement les objectifs de la syndicalisation</li> <li>• Miser sur des rapports de collaboration et de confiance</li> <li>• Incarner des valeurs démocratiques dans le syndicat</li> <li>• Négocier des compromis sur des situations basées sur des faits</li> <li>• Respecter le cadre de la convention par attitude alerte du syndicat sur décisions des employeurs</li> <li>• Utiliser le syndicat dans une perspective de prévention</li> <li>• Rechercher des stratégies conjointes de résolution de conflits</li> </ul>

### 6.2.3.5 SAC : Les décisions opérationnelles...une assurance de groupe pour tous !

Il appert dans le jeu des décisions opérationnelles (voir figure 6.3) que l'ensemble des relations entre acteurs, qu'elles soient de l'ordre de la collaboration, de la négociation ou de l'information/consultation, s'exercent réciproquement. De ce fait, le peu de zones d'incertitudes susceptibles de renforcer le pouvoir de ceux qui les contrôlent suppose qu'il y a une répartition équitable du pouvoir entre les parties. La régulation des processus de décisions opérationnelles sur le mode de la gestion par convention concède aux différentes parties les mêmes avantages au plan des règles communes, de l'information et du savoir-faire. Sur ce dernier élément, le syndicat se positionne avantageusement de par son pouvoir de connaissances et d'expertise : la direction s'informe et consulte régulièrement le syndicat dans sa prise de décisions.



Le repositionnement stratégique s'avère donc ici encore important pour la direction : de nouveaux paramètres de décisions (convention collective) viennent transformer les modes précédents. Toutefois, ces nouveaux modes sont perçus généralement comme un gain pour l'organisation, d'où l'intégration par la direction de ces nouveaux paramètres. La mobilisation des employées sur la mission à travers la prise en charge collective des conditions de travail représente pour la direction un atout de taille qui l'incite à préserver des relations basées sur la collaboration. Ce mode de collaboration accepté, la conseillère syndicale devient alors un atout de plus à l'organisation de par son pouvoir d'expertise; elle se pose ainsi en partenaire à la direction et au syndicat dans la poursuite d'objectifs communs.

Il n'en demeure pas moins que ce construit inclut des relations de négociation; la convention collective se présente comme un contrat entre deux parties et ne peut anticiper l'ensemble des incertitudes possibles. Cependant, elle peut prévoir des mécanismes et des recours que l'organisation et les salariés se donnent pour négocier les incertitudes. La conseillère se positionne donc comme un outil de plus pour le syndicat et pour les employées dans la joute de négociation.

De nouvelles règles ne suffisent pas à transformer un système d'action concret (SAC); elles doivent s'accompagner du développement de nouvelles capacités collectives à les utiliser (*voir* chap. 3). Dans le cas du RESO, les employées ont développé de nouvelles capacités collectives, basées entre autres sur le sentiment de sécurité professionnelle offert par la syndicalisation. Ces capacités collectives nouvelles ont trait à la revendication collective des droits et à la reconnaissance du travail effectué (un peu à l'échelle de l'organisation, mais surtout comme secteur de main-d'œuvre, de services et de pratiques de développement économique communautaire (DEC). Les salariées ont cultivé un sentiment de confiance en leur capacité apte à se transférer dans l'exercice d'une pratique syndicale de collaboration inscrite dans la mission du RESO.

Nous concluons sur le jeu des décisions opérationnelles en affirmant que le repositionnement stratégique de l'ensemble des acteurs concilie l'intérêt de chacun dans le cadre de relations de collaboration, parfois de négociation, et donc de compromis. Ce maintien des relations de collaboration apparaît à chacun comme un moyen (ou l'assurance) de poursuivre ses objectifs respectifs dans la réalisation de la mission : pour la direction, de

gérer une structure opérationnelle porteuse de résultats desquels elle doit rendre compte au CA et bailleurs de fonds; et pour les employées, d'obtenir un milieu de travail sécurisant et motivant permettant de réaliser sa tâche efficacement et avec satisfaction.

### 6.3 Synthèse

De l'analyse des positionnements stratégiques des acteurs depuis la présence syndicale, nous retenons trois construits des relations ou systèmes d'action concret (SAC).

Du jeu des orientations, nous n'observons pas de transformations dans les processus décisionnels de l'organisation et la mission de développement économique communautaire (DEC). C'est en se tournant vers l'environnement externe que des transformations dans la gouvernance s'envisageraient, à condition de s'inscrire dans une lutte pour la reconnaissance effective des syndicats du tiers secteur et de leurs enjeux, et des enjeux de leurs organisations.

Au jeu des décisions stratégiques, nous observons un repositionnement stratégique de la direction en fonction de nouvelles règles; ce balisement du pouvoir n'augmente pas la participation des salariées aux processus décisionnels car la structure de travail par équipe continue d'être l'interlocuteur principal et le mécanisme de coordination de la production sociale de l'organisation.

Enfin, c'est réellement sur le plan des décisions opérationnelles que des transformations sont notables : la structuration des règles et de leurs mécanismes de négociation dans un rapport de collaboration entraîne le repositionnement stratégique de l'ensemble des acteurs et conforte leurs capacités à réaliser leurs objectifs individuels et collectifs. C'est donc à partir de ces éléments clés que nous amorcerons au chapitre suivant notre discussion sur les transformations possibles des pratiques de gouvernance démocratique.

## CHAPITRE VII

### DISCUSSION

Dans le chapitre précédent, nous avons situé le positionnement stratégique de chacun des acteurs au regard de processus décisionnels et défini la structuration des systèmes d'action concrets liés aux trois champs des orientations, des décisions stratégiques et des choix opérationnels. Auparavant, nous avons présenté le contexte général d'implantation du syndicat et dressé un portrait de l'organisme et de sa main-d'œuvre en lien avec l'organisation du travail (Chapitre V). Nous avons donc, et tel que poursuivi par nos objectifs de recherche, précisé comment s'actualisent les relations et les rapports entre les acteurs impliqués lors de la syndicalisation de salariés de cet organisme communautaire. Nous souhaitons également dans cette démarche mieux comprendre les effets de la syndicalisation sur les pratiques de gouvernance démocratique d'un organisme communautaire. Le présent chapitre se propose donc d'approfondir la réflexion sur les effets de la syndicalisation, tout en soulevant au passage des enjeux spécifiques à la syndicalisation dans un organisme du tiers secteur. Nous continuerons en abordant la question du rapport entre pouvoir et démocratie dans un organisme communautaire et terminerons en dégagant certains enjeux du renouvellement du rapport au travail dans le secteur communautaire.

#### 7.1 La syndicalisation et les pratiques de gouvernance démocratique: changement « objectif » et nouvelles formes d'action collective

En se référant à l'analyse stratégique selon Crozier et Friedberg (1977), nous posons la syndicalisation dans une organisation comme un changement « objectif ». Dès lors nous soulevons une dimension fondamentale du changement – en plus du changement d'une activité ou d'un mode opératoire – à travers la notion d'apprentissages de nouvelles capacités collectives, considérées ici comme la transformation des caractéristiques et des modes de régulation. À partir des résultats des chapitres précédents, nous qualifierons les transformations survenues dans les modes de régulation et nous regarderons de plus près s'il y a apprentissage de nouvelles capacités collectives.

### 7.1.1 De nouveaux mécanismes de régulation ou de nouveaux rapports de pouvoir ?

#### 7.1.1.1 Nouveaux acteurs et nouveaux rôles

Depuis la syndicalisation, de nouveaux acteurs ainsi que de nouveaux rôles attribués aux acteurs déjà présents dans les processus de régulation de l'organisation surgissent : le portrait des interlocuteurs est transformé par la présence du syndicat et d'une conseillère syndicale. En ce sens, l'organisation collective des salariés transforme le rôle de ceux-ci dans l'organisation : d'acteurs individuels atomisés, ils sont désormais un acteur collectif capable de mettre à profit des ressources externes pour servir ses intérêts. Dans le cas du RESO, cette mise à profit des ressources externes se veut également un apport aux objectifs de l'organisation dans la perspective poursuivie d'un syndicat partenaire avec l'organisme. De plus, ce nouveau chapeau d'acteur collectif s'ajoute à celui de salariés dans les structures de travail : conséquemment, les employées possèdent désormais deux atouts à partir desquels « jouer » dans les jeux de régulation de l'organisme. Leur potentiel de pouvoir s'en trouve augmenté puisqu'ils multiplient les types de relations dans lesquelles jouer.

#### 7.1.1.2 Un jeu gagnant-gagnant dans l'opérationnalisation des activités du RESO

L'acteur salarié joue donc sur deux types de relations sur le plan de l'opérationnalisation puisqu'avec la syndicalisation de nouveaux mécanismes viennent préciser et encadrer les décisions qui soutiennent les conditions nécessaires à l'exécution des tâches et de la « production de services » de l'organisme. En d'autres termes, les résultats soulignent que l'acteur « salarié syndiqué » en tant que travailleur ne voit pas sa marge de manœuvre diminuée dans l'exécution des tâches ni de transformations survenir dans la manière dont les décisions se prennent à ce niveau. Cependant, de nouvelles régulations viennent sécuriser et reconnaître cette « production des services » par le travailleur : les rôles sont clarifiés, les mandats précisés, les mécanismes de gestion des différends connus et partagés, les conditions de travail équitables et uniformisées, etc. Ces nouvelles règles du jeu découlent du cadre des relations de travail négociées entre le syndicat et la direction (et

indirectement le CA) : c'est toutefois l'acceptation et l'intégration de ce cadre selon une utilisation effective et responsable par l'ensemble des acteurs qui permet d'en faire un jeu gagnant pour l'organisation. Le système d'action concret (SAC) des décisions opérationnelles (voir fig. 6.3) traduit ce dernier élément par une définition claire du type de relations entre les acteurs et leur réciprocité; les zones d'incertitudes sont diminuées et la prévisibilité des actions augmente, contribuant à équilibrer les relations de pouvoir entre acteurs. Nous en concluons qu'à ce chapitre, la syndicalisation, telle que vécue dans un contexte de collaboration, se traduit par de nouvelles règles balisant l'exercice du pouvoir sans nuire aux mécanismes de régulation de la production de services, objectif collectif des décisions opérationnelles.

#### 7.1.1.3 Un changement de mode opératoire camouflant un maintien des rapports de pouvoir

La syndicalisation ayant précisé les zones organisationnelles d'incertitudes au plan des décisions opérationnelles, l'équipe de direction tente donc de préserver sa capacité d'action en utilisant d'autres sources de pouvoir. Par conséquent, le changement se pose autrement dans la sphère des décisions stratégiques : de par son repositionnement stratégique, la direction s'équipe de nouveaux mécanismes de régulation ou mobilise ses ressources davantage vers la structure de travail (organigramme). En ce sens, les rapports de pouvoir demeurent les mêmes qu'avant la syndicalisation et la direction reste maître d'œuvre des décisions stratégiques. Tel que mentionné chez Benazet *et al.* (1999), la direction conserve sa légitimité de décision puisque qu'elle s'est repositionnée (pour maintenir sa capacité d'action) tout en conservant sa faculté de proposer une stratégie conforme aux orientations du RESO et de doter la structure des compétences nécessaires à la réalisation de la mission. Le rôle de la structure de travail prime sur le rôle syndical dans les rapports de pouvoir en place au RESO : c'est dans cette structure que les relations de pouvoir s'exercent et se négocient au plan des décisions stratégiques. Dans cet espace toutefois, il demeure que les relations entre la structure de travail et celle syndicale sont en redéfinition : le partenariat possible sur les enjeux stratégiques collectifs remet en question les rôles respectifs du syndicat, des salariés en tant que travailleurs et de la direction. Jusqu'où en effet les enjeux stratégiques

s'inscrivent-ils dans une perspective syndicale? À l'inverse, comment les enjeux syndicaux peuvent-ils se situer dans un horizon stratégique?

#### 7.1.1.4 Instrumentalisation du partenariat ou partenaire à part entière ?

Le mode de gouvernance bicéphale de l'organisme communautaire se partage entre la structure élue (CA) et le dispositif technique de l'organisation (salariés) gravitant dans un environnement complexe, dont la légitimité des décideurs au plan des orientations provient du fait qu'ils sont élus (Benazet *et al.*, 1999). Selon cette logique démocratique plutôt représentative que participative, la légitimité syndicale quant à sa participation aux orientations devrait théoriquement passer par son élection au sein de la structure décisionnelle. Puisque ce n'est pas le cas au RESO, le syndicat n'amène pas de transformations directes dans les processus décisionnels centrés sur les enjeux de l'organisation et la mission de développement économique communautaire (DEC) (*voir* sect. 6.2.1). C'est le milieu qui demeure donc le maître d'œuvre des orientations du RESO à travers la structure de gouvernance en place, et de là, le syndicat se rallie fortement à la mission en y subordonnant ses objectifs.

La participation directe aux décisions d'orientations étant peu ouverte, le syndicat se doit d'opter pour d'autres stratégies afin de s'inscrire comme partenaire dans les orientations du RESO. Ce choix de stratégies – ouverture vers une alliance avec le CA et la direction, implication dans la centrale, implication dans la défense d'enjeux du communautaire, etc. – renforce alors la lutte pour la reconnaissance de la mission du RESO. Crozier et Friedberg (1987) mentionnent à cet effet que les acteurs peuvent atteindre leurs objectifs propres à travers l'exercice de relations de pouvoir mais en même temps ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs ayant leurs propres contraintes; c'est donc par le biais de la mission du RESO que les luttes politiques syndicales gagnent de la légitimité et non par l'unique défense d'intérêts professionnels<sup>47</sup>. Il faut toutefois que la reconnaissance de ce rôle syndical se fasse par la structure de décisions

<sup>47</sup> À l'image par exemple des travailleuses en CPE ou des enseignants qui défendent non seulement l'intérêt des membres mais ceux liés à des enjeux sociaux collectifs de services, politiques, mesures sociales, etc.

des orientations si l'organisme souhaite mobiliser cette ressource dans la poursuite des objectifs de l'organisation. Cette reconnaissance est nécessaire pour éviter une instrumentalisation qui en ferait un moyen d'action au profit des certains acteurs (ex : le CA se sert de l'argumentaire syndical dans une situation ponctuelle de crise).

Dans ce sens, il serait de l'intérêt du RESO de saisir l'opportunité de poursuivre l'objectif du syndicat partenaire dans la mesure où le syndicat continue de lier ses objectifs à ceux de la mission et à condition que le CA/direction lui reconnaisse plus qu'un rôle instrumental. L'enjeu du syndicat partenaire dans le tiers secteur reposerait donc, pour en emprunter à Crozier et Friedberg (1987) la formulation, sur la distinction entre un *rôle instrumental* (objet) et une *relation instrumentale* (but) : cette dernière ne se concevant, tout comme le pouvoir, que dans la perspective d'un but qui motive l'engagement des ressources des acteurs. Dans une perspective critique, un enjeu bien d'actualité tel le financement pourrait alors devenir le motif de base au syndicat partenaire où les acteurs mettraient en commun leurs ressources vers la poursuite de ce but.

#### 7.1.2 De nouvelles capacités collectives

Crozier et Friedberg (1977) mentionnent aussi que c'est à travers les mécanismes de jeux, instrument fondamental de l'action organisée, que s'élaborent les capacités collectives permettant « de changer le modèle de rationalité et de redéfinir les intérêts en même temps que les problèmes et la nature des construits d'action collective (p. 383) ». Des réflexions précédentes, il appert que c'est particulièrement à travers les changements aux mécanismes de régulation des décisions opérationnelles (plutôt que dans les orientations ou les choix stratégiques) que nous observons le développement de nouvelles capacités collectives chez les acteurs (*voir* sect. 7.1.1). Nous aborderons ces dernières telles que des produits observables de la présence syndicale.

### 7.1.2.1 Déconstruction d'un certain discours à l'égard du syndicalisme profitable à l'organisme

La forte présence de facteurs d'adhésion au syndicalisme tels les attitudes favorables à l'égard du syndicalisme (Audet et *al.*, 2004), de même que le rejet d'un certain argumentaire présent dans le milieu communautaire à l'égard du syndicalisme<sup>48</sup>, relevé par plusieurs auteurs sur les pistes explicatives de la sous-syndicalisation (Comeau, 2003; Deslauriers et Paquet, 2003; Proulx *et al.*, 2003; Paquet, Deslauriers et Sarrazin, 1999), procurent aux salariés du RESO de nouvelles lunettes pour envisager leurs enjeux et ceux de l'organisation. L'expérimentation collective de la syndicalisation contribue à déconstruire des préjugés à l'égard de la syndicalisation. Dès lors, le syndicat devient un outil potentiel pour l'organisme, notamment à travers le développement de nouveaux mécanismes conjoints de gestion des différends. Cette nouvelle lunette permet donc de redéfinir les enjeux et les intérêts, surtout sur le plan des relations de travail mais également en direction de l'environnement externe. Par exemple, l'enjeu du financement pourrait profiter de la mobilisation des ressources de l'acteur syndical et non seulement s'en tenir aux relations habituelles de négociation dans le tiers secteur. En étant syndiqué, l'organisme augmente sa capacité d'action par la mobilisation « objective » de plus de ressources et conséquemment du nombre de relations de pouvoir qu'il peut exercer (Crozier et Friedberg, 1977).

### 7.1.2.2 La syndicalisation comme processus d'*empowerment*

Cette déconstruction des préjugés permet certainement aux membres d'apprécier la culture démocratique propre aux syndicats. Nous avons d'ailleurs au chapitre 2 rappelé que la culture syndicale offre des espaces de démocratie, parfois ambigus, de par la nature de ses institutions; les membres ont la liberté d'élire leurs représentants et de participer aux décisions du syndicat (Dion, 1994). Ainsi, considérant la structure démocratique du syndicat du RESO et l'accès des employées à de nouveaux lieux de décisions, par exemple un comité

---

<sup>48</sup> Par exemple, l'argument qui voudrait que la défense des intérêts professionnels soit irréconciliable avec les services, celui que la syndicalisation diminuerait la créativité et la flexibilité ou que les rapports de travail deviendraient trop formels donc rigides.

des relations de travail (CRT), de nouveaux espaces de paroles et de décisions se sont ouverts sous le coup de la représentation syndicale (*voir* sect. 6.2.3). Ces espaces permettent d'expérimenter de nouvelles formes d'appropriation d'un pouvoir propre sur ses conditions de travail, tout en révélant de nouvelles compétences individuelles et collectives (ex : compétence de négociation, formations, etc.). Au fur et à mesure de l'exploration commandée par notre étude de cas et par notre analyse, est apparue une nouvelle forme d'appropriation du pouvoir principalement chez les femmes et nous avons alors senti le besoin de retourner à Guberman (2004). Les éléments trouvés réfèrent ainsi à certaines des conditions identifiées par cette auteure pour l'appropriation du pouvoir dans « l'objectif (...) de permettre aux femmes de maîtriser leur propres destinées (p. 60) » et devenir potentiellement des citoyennes actives prenant part à la vie sociale et politique.

Parmi les pistes qui se dégagent de l'expérience syndicale, celle-ci peut donc s'entrevoir comme un processus d'*empowerment*, individuel et collectif, non linéaire, nécessitant d'acquérir des outils et des compétences. Les étapes significatives de la démarche syndicale telles qu'illustrées auparavant (*voir* sect. 5.3) calquent en quelque sorte les étapes d'un processus itératif d'appropriation du pouvoir : prise de conscience issue d'un long processus bâti sur des relations de confiance, mobilisation et définition identitaire, prise en charge du devenir professionnel, et sentiment d'une réelle reconnaissance de l'expertise menant à une participation active. Cela dit, l'expérience syndicale s'avèrerait un processus d'appropriation du pouvoir mais, tel que soulevé par Guberman (2004), l'enjeu consiste à ne pas substituer cette appropriation aux pratiques démocratiques, la première étant un des éléments fondamentaux des secondes et non des synonymes. Dans le cas du RESO, puisque ces nouvelles capacités collectives se traduisent par un gain de pouvoir sur le plan des décisions opérationnelles qui permet désormais aux employées de participer à la définition des enjeux et des solutions concernant les relations de travail, l'appropriation du pouvoir serait donc un jalon de nouvelles pratiques démocratiques. Guberman (2004) éclaire bien cette notion à partir des pratiques démocratiques vécues dans les groupes de femmes lorsqu'elle affirme que « la démocratie signifie prendre part aux décisions qui ont un impact dans nos vies (p. 61) ».

### 7.1.2.3 Prise de pouvoir par les femmes sur leur avenir professionnel

Cette appropriation du pouvoir, bien que non substituable aux pratiques démocratiques, permet particulièrement aux femmes de prendre en charge leur destinée professionnelle et de participer en partie aux décisions qui les concernent en tant que travailleuses. La syndicalisation au RESO vient appuyer chez les femmes le sentiment de prise de pouvoir sur leur vie professionnelle : elles se permettent de se reconnaître professionnellement en revendiquant des droits collectifs sans en dénaturer leur travail. À l'image des travailleuses en CPE qui ont revendiqué des gains pour les membres et pour la société (Bellemare *et al.*, 2004; CSN, 2001), elles s'approprient un levier pour légitimer leurs revendications à l'égard de l'organisme, mais surtout comme secteur de main-d'œuvre composé en majorité de femmes. Cette prise de pouvoir s'envisage comme une nouvelle capacité collective puisqu'elle induit une plus grande implication des femmes dans la régulation des relations de travail et l'ouverture sur des revendications dirigées vers l'externe (ex : fonds de retraite pour le communautaire). Considérée ainsi, la syndicalisation au RESO rejoint le *Community Unionism* où la notion de *gender-inclusive* s'insère dans un renouvellement du modèle syndical dont l'objectif serait de reconnaître les réalités et les rôles tenus par les femmes au sein des communautés (Jones, 2002). Tel le syndicalisme de transformation sociale, cette prise de pouvoir par les femmes sur leur avenir professionnel s'articule davantage vers une éventuelle coalition, avec d'autres agents de transformation, puisque le déficit de pouvoir ne provient pas que des conditions internes de l'organisme mais d'enjeux de l'environnement externe (ex : financement).

### 7.1.2.4 Une exigence de solidarité

Que l'expérience syndicale s'organise vers une action coalisée ou bien qu'elle se vive dans les rapports quotidiens, elle suppose par définition une structure collective au travers de laquelle se développent et s'expérimentent des mécanismes collectifs de décisions par les employées. Le syndicat agit également comme un coffre à outil polyvalent : formation à la vie syndicale, formation aux enjeux du travail (santé et sécurité, harcèlement psychologique,

loi sur l'équité salariale, etc.), médiation, campagnes de mobilisation, etc. Ces deux facettes renforcent la création de nouvelles formes de solidarité: d'une part en offrant les espaces de discussions et de décisions collectives, et de l'autre en disposant d'outils bénéfiques à l'ensemble des salariées voire de l'organisation, pour la poursuite d'objectifs communs.

D'ailleurs, il est important pour le syndicat de se positionner comme un coffre à outils tant auprès des travailleuses que de l'organisation : un acteur qui n'a plus de ressources cesse d'exister comme acteur autonome et devient une chose aux yeux des autres (Crozier et Friedberg, 1987). De plus, sur le plan des salariées syndiquées, cette structure collective définit les zones organisationnelles de jeu, ce qui diminue la compétition puisque les possibilités de gain pour chacun sont délimitées: la pertinence et l'importance des gains deviennent les mêmes pour tous (Crozier et Friedberg, 1987). Ces mêmes auteurs soulignent qu'une partie des jeux étant faite d'avance – cadre de la convention collective par exemple – il ne devient plus judicieux ni un besoin d'y investir ses ressources pour y jouer. Puisque le cadre syndical est assez défini et délimité comme jeux, les travailleurs s'y solidarisent : les salariées du RESO perçoivent d'ailleurs que la syndicalisation favorise la solidarité entre employées, entre autres au plan du rapprochement intergénérationnel.

### 7.1.3 Transformations des pratiques de gouvernance démocratique ?

L'expérience du RESO met en lumière que la venue du syndicat amène de nouveaux mécanismes de régulation qui transforment particulièrement les relations de travail dans la structure opérationnelle et ce, à l'avantage de l'organisme. On ne peut parler toutefois d'une transformation des pratiques de gouvernance démocratique en ce qui concerne les décisions stratégiques : ce sont les mêmes processus décisionnels et relations de pouvoir dans les rapports de force qui prévalent et les acteurs conservent sensiblement les mêmes rôles. Certains rôles se sont clarifiés et des responsabilités sont partagées autrement entre le CA et la direction, dont la gestion des ressources humaines, sans interférer sur la capacité de l'organisation à traduire en action les orientations portées par le milieu. Il en est de même lorsqu'il s'agit des décisions liées aux orientations : des ouvertures se créent mais ne dénaturent pas les pratiques en place au plan de la gouvernance démocratique au RESO. La

capacité de gouverner du CA, soit son pouvoir d'orienter stratégiquement les activités (Malo, 2003), demeure et le syndicat pourrait aussi bien s'y adjoindre comme allié sur le plan des orientations que s'y opposer, dans le cadre de négociation par exemple.

La structure de gouverner du RESO rencontre un modèle de gestion traditionnel tel que celui présenté par Lamoureux *et al.* (2000) : une hiérarchie où ce sont les salariées qui assument le fonctionnement quotidien, et la direction et le CA qui prennent les décisions. Toutefois, au sein de cette structure globale plutôt traditionnelle, cohabite la structure de travail en équipe définie selon les différents mandats du RESO et qui se rallie variablement à des modèles participatifs et horizontaux de gestion (voir *section 1.1.6*). Cette cohabitation à la fois d'un mode traditionnel vertical de gestion et de structures horizontales participatives fait probablement en sorte que la démocratie syndicale de type vertical (Grant et Lévesque, 1997) concorde bien avec la structure de gouverner interne du RESO. L'arrimage entre deux types de fonctionnement démocratique s'est fait sans heurts.

De cette situation et en se rapportant aux travaux de Deslauriers et Paquet (2003), les craintes telles que soulignées dans les pages précédentes à l'égard de la syndicalisation souvent exprimées chez les travailleurs du communautaire ne se sont pas produites. Les salariés ont de surcroît augmenté à leur profit ces espaces de représentation et de décisions, qui font défaut dans la plupart des organismes communautaire tel qu'observé par plusieurs auteurs (voir *chap. 2*). Les modes horizontaux des rapports de travail privilégiés dans le tiers secteur (Mathieu, 1993; Deslauriers et Paquet, 2003; Duval *et al.*, 2005) perdurent à travers une structure par équipe – bien qu'elle gravite au sein d'une structure plus hiérarchique de gouverner – désormais balisée par un cadre de relations de travail partagé. Cette expérience du RESO offre un début de réponse positif au défi de concilier des modes horizontaux de travail avec un mode de démocratie syndicale vertical, défi commun aux mouvements communautaire et syndical. Pour ce dernier, il s'agit peut-être d'une piste vers le renouvellement de son action : comment graviter dans de petites structures de travail, flexibles, et autonomes, en préservant à la fois la défense des intérêts des membres et la promotion d'enjeux sociaux plus globaux et ce, sans dénaturer la mission de ces organisations ?

La question de la transformation des pratiques de gouvernance démocratique renvoie aux appréhensions d'une institutionnalisation accrue du tiers secteur, à l'image des

expériences de récupération étatique et syndicale des initiatives communautaires de la deuxième génération d'organismes décrites au premier chapitre. Sur le phénomène de l'institutionnalisation, l'étude de cas du RESO oriente davantage la réflexion vers les contraintes externes à l'organisation. Reprenons à cet égard les travaux de Malo (2003) qui décrit trois niveaux de pouvoir dans la gouvernance des organismes à but non lucratif (*voir* sect. 3.2) : le pouvoir *sur* l'organisation (régulation par le marché ou l'État), *de* l'organisation (autorégulation par l'association) et *dans* l'organisation (implication et coopération dans la chaîne d'activités). Notre démarche nous permet d'observer des transformations avantageuses au niveau du pouvoir *dans* l'organisation dans le cas des décisions opérationnelles. Tel que mentionné chez Crozier et Friedberg (1977), les acteurs ont développé de nouvelles capacités collectives à « coopérer autrement dans la même action (p. 391) », ce qui redessine le partage du pouvoir à ce niveau. La structure associative de l'organisme et sa légitimité de décisions n'est pas remise en question avec la venue du syndicat : le pouvoir de gouverner *de* l'organisation demeure ainsi inchangé. La régulation provenant de l'environnement externe, soit le pouvoir *sur* l'organisation, apparaît comme la plus grande menace à la transformation de la gouvernance et aux pratiques de l'OSBL : l'institutionnalisation et les contraintes externes (dont le financement) seraient davantage en cause que la syndicalisation d'après notre démarche. Dès lors, la syndicalisation, de par sa capacité à jouer un rôle de relais pour le RESO vers les centrales et l'environnement externe, pourrait donc intervenir positivement en multipliant et diversifiant les jeux de pouvoir possibles (Crozier et Friedberg, 1987).

## 7.2 Les pratiques démocratiques : pouvoir et démocratie dans un contexte de syndicalisation

L'analyse stratégique stipule que le pouvoir n'est pas un attribut des acteurs, mais une relation en constante définition s'exerçant entre acteurs selon la marge de manœuvre de chacun (Crozier et Friedberg, 1977). Il implique donc des rapports sociaux que nous avons regardés sous l'angle des processus décisionnels propre au cadre de gouvernance démocratique d'un OBNL. Tout au long de nos travaux, l'enjeu du pouvoir et son lien avec

la démocratie apparaît en filigrane: de quelle manière l'appropriation du pouvoir ou ses transformations à travers les relations renforce ou nuit à l'exercice de la démocratie dans une organisation? La syndicalisation ne se limite-t-elle qu'à de l'appropriation du pouvoir voire de la participation, ou bien intervient-elle réellement dans le processus démocratique? De quel exercice démocratique parle-t-on dans une organisation telle une Corporation de développement économique communautaire (CDEC)?

### 7.2.1 Révélation des mécanismes de pouvoir éclairant les pratiques syndicales

Pouvoir et organisation étant indissolublement liés l'un à l'autre, la venue de nouvelles règles et structures gouvernant le fonctionnement officiel de l'organisation détermine une partie des lieux et des espaces où pourront se développer des relations de pouvoir. La présence syndicale pose donc un défi à l'OBNL sur les quatre grandes sources de pouvoir correspondant aux quatre types de sources d'incertitude propres à une organisation : maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle, relations entre une organisation et son (ses) environnement(s), maîtrise de la communication et des informations, existence de règles organisationnelles générales (Crozier et Friedberg, 1987). C'est précisément cette dernière source que rejoint l'objet de la syndicalisation : les nouveaux mécanismes de régulation se comprennent alors comme un construit en réponse aux problèmes posés par l'existence des trois autres sources de pouvoir.

La syndicalisation dans ce sens sert donc à supprimer des sources d'incertitudes. Paradoxalement, c'est à propos de cette source de pouvoir que réside le « danger » de la bureaucratisation ou de la « rigidité syndicale » : ces règles ont la capacité d'en « créer d'autres qui peuvent être mises à profit par ceux-là mêmes (acteurs) qu'elles cherchent à contraindre et à régulariser les comportements (Crozier et Friedberg, 1977, p. 391) ». La règle a un effet réciproque en limitant la marge de manœuvre des subordonnés mais aussi des supérieurs; la règle demande donc à être utilisée avec flexibilité tout en étant négociée.

À partir de ces réflexions, nous pourrions supposer que dans un modèle syndical d'un OBNL, il serait juste de miser sur un partage le plus élargi possible des trois premières sources de pouvoir afin de recourir le moins possible à la règle comme source de pouvoir.

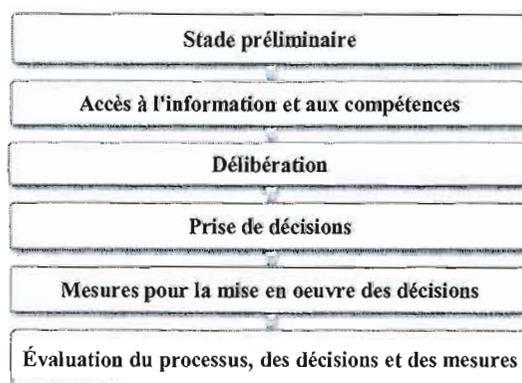
Ces espaces ressemblent d'ailleurs aux pratiques de gestion participative ou à des formules plus horizontales de gestion qui prévalent dans le milieu communautaire (collectif de travail et autogestionnaire tels qu'identifiés par Lamoureux *et al.*, 2000): reconnaissance des compétences, peu de hiérarchie, partage de l'information, processus délibératif de décisions, inclusion des acteurs membres, travailleurs, bénévoles, etc. De ce fait, l'utilisation de la règle syndicale devient alors une balise à l'arbitraire des trois sources de pouvoir et non une source de pouvoir en soi (ou un jeu que les acteurs investissent). C'est d'ailleurs la situation que l'on observe au RESO et l'une des stratégies syndicales mise de l'avant : renforcer la participation et l'implication des travailleurs dans la structure de travail. Bien que l'utilisation de la règle doive être minimale en suivant cette logique, le gain que permet la syndicalisation est celui de l'accès à la définition conjointe de ces nouvelles règles organisationnelles; les employées passent donc d'un sentiment d'impuissance à un pouvoir relatif dans l'édification de nouveaux mécanismes de régulation et de contraintes.

### 7.2.2 Une nouvelle cellule démocratique qui déteint sur l'organisme

Tel que vécue au RESO, la syndicalisation permet de dépasser l'appropriation du pouvoir des salariées pour s'inscrire comme une nouvelle pratique démocratique. Nous avons précédemment mentionné l'importance de cette pratique auprès des femmes et notre recours en fin de démarche aux écrits de Guberman (2004) pour mieux éclairer cette observation. À la différence des structures antérieures de consultation sur les relations de travail, la syndicalisation permet en effet de boucler l'ensemble des étapes du processus démocratiques tel qu'identifiées par Guberman *et al.* (2004). Au cours de cette démarche exploratoire, l'importance du processus démocratique, vécu principalement par les femmes, nous a ramenée à réfléchir sur les pratiques démocratiques dans les groupes de femmes et les formes organisationnelles. Au sein de la structure syndicale et avec les outils qu'offre le syndicat, les syndiquées sont amenées à expérimenter les six étapes – non-linéaires – illustrées à la figure 7.1. Contrairement à l'appropriation de pouvoir, le processus démocratique possède deux éléments supplémentaires : l'acquisition d'habiletés organisationnelles et stratégiques, et la promotion de la participation démocratique (Guberman, 2004). L'objectif devient de

jouer un rôle significatif dans les espaces qui comptent, soit « les lieux de pouvoir et d'exercice de l'autorité où se déroulent la délibération et le processus décisionnel (p.105) ». Pour ce faire, le syndicat permet d'exercer un droit de parole, d'influencer, de participer aux délibérations, aux décisions et aux actions qui en découlent. Le processus démocratique vécu au syndicat transforme la vie démocratique dans l'organisme et à cet égard, ajoute aux pratiques de gouvernance démocratique de l'OBNL.

**Figure 7.1 Éléments fondamentaux du processus démocratique**



Source Inspiré de Guberman et al. (2004). *Les défis des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*. Éditions Saint-Martin. Montréal.

### 7.2.3 D'une structure et d'une culture démocratique : la mission comme condition de réussite

Cette cellule démocratique expérimentée entre employées en interaction avec l'ensemble des acteurs nourrit le débat sur la notion de démocratie dans un organisme communautaire : est-elle une structure ou une culture? Dans ce sens, la syndicalisation, en créant « l'obligation de participation » des gens concernés aux décisions, viendrait dans un organisme du tiers secteur renforcer les pratiques démocratiques, ou du moins, éviter un glissement vers une consultation stérile eu égard à la démocratie. Dans cette perspective, si la syndicalisation se résumait seulement à de la consultation, on tomberait dans le piège de ce que décrit la réflexion de Godbout (1983) sur la participation qui agit « contre la

démocratie ». L'organisation privilégierait alors un mode consultatif lié à la structure opérationnelle sans permettre un pouvoir formel ou d'occasions de participer aux décisions, donc de réelles pratiques démocratiques. On est en droit dès lors de se demander si les organismes n'ayant qu'une structure de participation des employés aux relations de travail s'éloignent des pratiques démocratiques qui les caractérisent. Enfin, dans une organisation comme une Corporation de développement économique communautaire (CDEC), dont les pratiques de gouvernance démocratique répondent à la fois à des logiques participative et représentative, et dont le nombre d'employées est considérable, le piège d'un glissement vers un mode consultatif limité à l'expression des points de vue sans rôle de délibération est bien présent<sup>49</sup>. À la lumière de notre démarche, la syndicalisation permet d'éviter en partie ce glissement en ce qui concerne les salariés puisque les acteurs concernés s'investissent dans les processus de décisions liées aux relations de travail.

De cette réflexion quant à la participation des travailleurs au processus démocratique entrevue comme une cellule d'un organisme plus large, il demeure de savoir comment s'équilibre la participation de l'ensemble des « cellules<sup>50</sup> » aux pratiques de gouvernance de l'organisme. Comment faire en sorte que la participation de l'un ne se fasse pas au détriment de l'autre? Que les décisions et solutions soient acceptables pour le plus grand nombre? Que tous expérimentent le processus démocratique selon le rôle qu'ils doivent y jouer? Que le syndicat ne dépossède pas des acteurs de leur rôle décisionnel? L'expérience du RESO apporte un élément de réponse à travers l'engagement dans la mission : cette dernière agit comme sujet rassembleur (ou collectif) de l'ensemble des acteurs et des lieux décisionnels. Dans un organisme où la mission est forte, envers laquelle les gens sont engagés, et où le conseil d'administration l'incarne véritablement dans les orientations, la mission agit comme le but auquel l'ensemble des acteurs « coopèrent dans la même action ». Le syndicat devient alors un élément de plus pour réaliser celle-ci, donc loin de la dénaturer ou de transformer l'organisme en une boîte contrôlée par les salariés au détriment d'une mobilisation réelle d'un milieu. Le cas du RESO permet donc d'identifier une condition importante pour une expérience positive de syndicalisation d'un organisme du tiers secteur : une mission forte, incarnée par les acteurs et mobilisatrice du milieu.

<sup>49</sup> Cet énoncé est vrai pour l'ensemble des acteurs de la communauté représentés au sein d'une CDEC.

<sup>50</sup> Par exemple dans le cas du RESO, assemblée générale, collèges électoraux, conseil d'administration, syndicat, équipes de travail, etc.

### 7.3 Syndicat partenaire dans le communautaire: quelles perspectives ?

Dans une perspective de reproductibilité à la fois de l'expérience sociale et de l'expérience scientifique, la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 1998, 1984) permet la généralisation analytique selon l'idée d'en utiliser les résultats pour le développement ultérieur des connaissances (Laperrière, 1997). En dépit des limites intrinsèques au cas unique, nous identifions donc, en lien avec l'objectif d'explorer un phénomène peu connu (Yin, 1998, 1984), des facteurs de réussite et des facteurs comparables pertinents pour la poursuite à la fois de l'expérience sociale et celle de la recherche. La condition d'une mission forte et partagée semble primordiale pour la réussite et le maintien d'une expérience syndicale. Elle ouvre la voie à reconnaître d'autres incontournables pouvant être attribués à la syndicalisation d'une organisation du tiers secteur. Parmi ces attributs positifs liés précisément à l'expérience syndicale, nous identifions : un élément déclencheur de la syndicalisation sans être une situation de crise, un organisme solide sur différents plans (financier, opérationnel, etc.), un ancrage dans le milieu et auprès des membres<sup>51</sup>, et une reconnaissance par l'ensemble des acteurs de l'organisation de la double mission du syndicalisme. La condition de la mission forte et partagée se décline également selon différents attributs dans le cas à l'étude : une mission issue de la base plutôt que « *top down* », où l'aspect idéologique de la mission n'en efface pas le pragmatisme, dont le leadership est partagé par plusieurs acteurs (et non par exemple un seul coordonnateur autocratique) ou assuré par un(e) gestionnaire démocratique. Ce dernier point rejoint ce que Malo (2003) nomme la représentation des intérêts dans une entreprise collective où peuvent coexister des configurations de gestion faisant à la fois appel à de l'animation, de la médiation, ou de l'intégration, et laissant place à des espaces communs de délibération. Dans ce contexte, la reconnaissance des intérêts particuliers – et c'est le cas au sein de la mission du RESO – permet à la fois d'encourager leur représentation et de les admettre (ex : syndicalisation).

L'identification de ces conditions de base pour une expérience positive de la syndicalisation entraîne notre réflexion sur la notion de syndicat partenaire. En réponse entre

---

<sup>51</sup> Dans le cas du RESO, les membres sont les acteurs de la communauté (référence aux collèges électoraux). Ce pourrait être dans le cas d'autres organisations les membres utilisateurs par exemple.

autres au paradoxe exprimé par les salariées<sup>52</sup>, le cas à l'étude fait la démonstration que des mécanismes de défense de droits inscrits dans un projet d'organisation ne sont pas irréconciliables avec une mission sociale inscrite dans un projet de société. Reprenant Malo (2003), la « *gestion rejoint alors la gouverne* puisque le positionnement stratégique de l'entreprise interagit avec la perspective utopique de transformation sociale (p. 17) ». À la lumière de l'expérience du RESO, l'articulation de ces deux « projets » résiderait, tel que le suggèrent Maheu (2002) et les tenants du syndicalisme de transformations sociales, dans leur poursuite active et pratique de la démocratie et de valeurs identifiées au communautaire au travers de multiples formes de revendications et de luttes sociales. Rappelons à ce titre que le syndicalisme porte deux grands objectifs, le premier étant davantage à court terme que le second : la défense des intérêts professionnels et économiques des membres, et la défense de l'ensemble des salariés à l'échelon de l'État et de la société. L'expérience du RESO démontre que les deux objectifs peuvent se concilier dans le communautaire, bien que les résultats du second soient peu perceptibles actuellement<sup>53</sup>. Cette situation rejoint Comeau (2003) où l'enjeu se situerait au-delà de l'amélioration des conditions de travail et plutôt dans la capacité de bâtir un réel rapport de force pouvant influencer le rapport salarial.

Ainsi, pour parvenir à ce second objectif du syndicalisme, la mission des organismes – entrevue comme projet de société – apparaît comme le point de convergence et de mobilisation des acteurs. Ce serait donc dans une perspective de syndicalisme de transformations sociales que la syndicalisation serait génératrice de sens dans le communautaire. Les travaux de Bellemare *et al.* (2004) sur l'expérience des CPE sont d'ailleurs forts éclairants sur ce point : la démarche doit porter des objectifs de transformations sociales inscrits dans une stratégie de coalition de longue durée pour être gage de succès. Elle se devrait d'être coalisée, tant dans le communautaire qu'avec les centrales syndicales, car pour le moment, l'expérience du RESO soulève un certain déficit de légitimité au sein du mouvement syndical affectant la portée réelle des revendications. Les gains souhaités doivent l'être aussi bien pour les membres que pour la société : un financement de base décent de la mission des organismes remplirait les conditions pour

<sup>52</sup> Ce paradoxe réfère à l'idée que malgré un fort potentiel de syndicalisation en raison des conditions d'emplois et de l'appui à la présence syndicale dans la société ainsi que ses valeurs, les salariées du communautaire ne choisissent pas la syndicalisation (voir section 2.2.2).

<sup>53</sup> Il est peut-être trop tôt également pour en apercevoir les résultats : le syndicat ayant seulement sept ans d'existence et le communautaire peu de présence au sein du mouvement syndical.

représenter un enjeu mobilisateur d'une plus grande coalition. Du point de vue syndical, ce syndicalisme représente une source de renouvellement potentiel. Son rôle relèverait alors davantage du mouvement social, tel que nommé par Bellemare *et al.* (2004) dans le cas des CPE, que d'un rôle de régulation de la main-d'œuvre, ou de définition des règles d'allocation de la richesse (voir *section 1.2*).

Il est peut-être trop tôt pour mesurer le potentiel de transformations sociales du syndicalisme dans le communautaire, mais il est bien actuel de voir poindre de nouveaux enjeux du travail dans ce secteur d'emploi : pénurie de main-d'œuvre, départ à la retraite, roulement du personnel, épuisement professionnel, professionnalisation, etc. Conséquemment, le tiers secteur se doit de réfléchir rapidement aux stratégies visant à éviter une « fuite de son capital social » et des expertises portées par les gens qui s'y investissent. Malgré cela, la stratégie de la syndicalisation n'est pas ou peu privilégiée. D'autre part le cas du RESO, bien que non généralisable, démontre que les craintes habituellement présentes à l'égard de la syndicalisation ne se sont pas produites. Le syndicat partenaire peut alors être l'une des options à considérer, tout en restant critique sur ses finalités au sein des organisations. Le questionnement de Duval (dans Duval *et al.*, *chap.3*, 2005 : 87) sur la structuration des organismes est alors tout à fait à propos pour la syndicalisation : représente-t-elle un « détournement de la mission originelle ou plutôt une condition pour y rester fidèle »

#### 7.4 Nouveaux professionnels, nouvelles organisations?

Au fil des « générations » du mouvement communautaire se sont transformées les pratiques d'intervention tout aussi bien que les types d'emplois qu'on y retrouve. Les écrits mentionnés aux premiers chapitres démontrent l'émergence de « profils professionnels » et de regroupements d'intervenants issus de pratiques précises qui concourent à la professionnalisation de ce secteur de la main-d'œuvre ou en découlent. Deslauriers et Paquet (2003) en dressent d'ailleurs un portrait qui en fait un secteur d'emploi à part entière et un choix professionnel progressivement considéré, d'autres le reconnaissent comme de

nouvelles filières d'emplois (Comeau *et al.*, 2001). En précisant les pratiques d'intervention, en multipliant les disciplines et les lieux de formation et en développant une praxis sociale reconnue, les vecteurs par lesquels les travailleurs arrivent dans le communautaire deviennent donc de plus en plus nombreux, témoignant d'influences multiples et faisant appel à de nombreux champs de compétences. Il serait donc illusoire de croire que les emplois ne suivront pas un schème semblable et que les organisations en resteront inchangées.

Les jeunes salariés du communautaire portent également d'autres valeurs à l'égard du travail que leurs prédécesseurs et développent leurs pratiques professionnelles dans un contexte sociopolitique différent. L'exemple du RESO témoigne de cette situation : la cohorte des « babyboomers » est issue des mouvements sociaux et d'une tradition plus militante tandis que celle des « Y » sort de l'université en étant diplômée de l'une des multiples disciplines de l'intervention sociale. En y ajoutant la précarité des conditions de travail (*voir* chap. 2), l'ensemble de ces éléments pose l'enjeu du renouvellement du rapport au travail dans le communautaire. Autrement formulé, on pourrait se poser la question ainsi : ai-je un travail engagé socialement ou ai-je un engagement social qui m'offre un travail ?

Nous ne prétendons pas offrir une seule réponse à cette question. Cependant, il demeure que la représentation du travail influencera la couleur de sa prise en charge par les travailleurs. C'est également selon la capacité du mouvement communautaire à préserver ses valeurs – dont la démocratie, la justice sociale, l'autonomie, la solidarité et le respect (Lamoureux *et al.*, 2000) – dans ce contexte changeant de main-d'œuvre que se renouvelle le rapport au travail. Cet idéal de « culture communautaire<sup>54</sup> » observé par Deslauriers et Paquet (2003) dans lequel s'organise le rapport au travail serait-il assez fort pour en teinter le syndicalisme ? Pourrait-il amener le syndicalisme à revoir ses formes traditionnelles d'organisation des travailleurs? Ou agirait-il comme frein de la rencontre entre les différents acteurs sociaux que sont le mouvement syndical et celui communautaire? C'est peut-être dans cette redéfinition ou questionnement du rapport au travail par les acteurs du communautaire que la syndicalisation peut trouver un terreau fertile ou du moins y devenir un élément de la réflexion.

---

<sup>54</sup> En référence au chapitre un, Deslauriers et Paquet (2003) identifient quelques caractéristiques de cette culture commune : la volonté de se distinguer du secteur public par une identité, des pratiques et des organisations particulières, l'engagement personnel des travailleurs, le sentiment d'utilité des travailleuses, le climat de travail favorisant l'égalité, la passion « vocation » pour le travail, et le rapport ambigu des travailleuses face aux enjeux monétaires et financiers.

## CONCLUSION

L'intérêt à l'origine de ce mémoire était de témoigner d'une expérience de syndicalisation dans le communautaire. Précisément, nous avons poursuivi l'objectif d'observer si, de cette expérience, des transformations sur les pratiques démocratiques surviennent. Autrement dit, voire naïvement, un organisme du tiers secteur est-il plus ou moins démocratique une fois syndiqué?

De cette démarche exploratoire, nous avons donc campé nos deux mouvements : le mouvement communautaire à la lumière des enjeux organisationnels et du travail, le mouvement syndical en le positionnant en lien avec les enjeux communs ou les fractures possibles avec le tiers secteur. La problématique des conditions de travail posée, nous avons précisé l'état de la syndicalisation dans le tiers secteur, pour nous mener ensuite vers le choix de l'étude de cas dans une Corporation de développement économique communautaire comme lieu d'observation. À partir du cadre théorique de l'analyse stratégique, l'analyse des résultats de notre démarche soulève plusieurs constats et pistes de réflexions sur la question de la syndicalisation dans le tiers secteur,

Au plan de la gouvernance, il appert que les changements n'affectent pas la capacité de gouverner sur les orientations, ni n'entraîne de transformations dans les processus de décisions stratégiques. C'est au plan de l'opérationnalisation que les changements apportent des effets bénéfiques : un cadre sécurisant et partagé de régulation des relations de travail qui ne nuit pas à l'autonomie des salariées ni à la réalisation des activités de l'organisme. Il serait pertinent dans cet ordre d'idée de poursuivre cette observation dans d'autres milieux communautaires syndiqués. Y aurait-il des spécificités de l'organisme qui induisent ou non des changements positifs. Par exemple, de quels types d'effets sont porteurs la taille de l'organisation ou l'élément déclencheur de la syndicalisation ?

La syndicalisation ajoute également un espace démocratique de plus au sein de l'organisme, convergeant, à l'image des autres lieux de délibérations et de participation démocratiques, vers la mission du RESO. La mission rassembleuse, partagée et pragmatique, apparaît donc à la fois autant comme une condition de réussite de la syndicalisation que comme l'un des effets de celle-ci. En addition à la mission, plusieurs attributs d'une

démarche de syndicalisation positive émergent de notre démarche. D'autres travaux dans différents milieux permettraient certainement d'en identifier d'autres, d'en qualifier leurs impacts ou leur prépondérance dans le processus.

L'une des grandes surprises de cette recherche exploratoire est l'importance du processus de syndicalisation dans la prise en charge du devenir professionnel des femmes. Le recours en fin de parcours aux travaux de Guberman (2004) nous a d'ailleurs permis d'approfondir et de décrire l'impact de cette démarche de syndicalisation auprès d'une main-d'œuvre majoritairement féminine à l'image de celle du communautaire. La syndicalisation permet non seulement aux femmes de vivre un processus d'appropriation du pouvoir, mais de développer des pratiques démocratiques leur permettant de prendre part collectivement aux décisions. Au-delà de l'appartenance à une organisation, c'est le sentiment de progresser vers une réelle reconnaissance du travail accompli par les femmes dans le secteur communautaire qui est présent : comment faire en sorte que l'expérience et l'expertise soient reconnues financièrement mais surtout socialement et politiquement ? Comment faire en sorte que les femmes dans le tiers secteur ne terminent pas une vie d'engagement professionnel dans une situation de précarité économique ? La piste du syndicalisme de transformation sociale représente une des stratégies possibles. Dans cette idée, un financement de base décent de la mission des organismes remplirait les conditions pour représenter un enjeu mobilisateur d'une plus grande coalition dont les gains souhaités le sont aussi bien pour les membres que pour la société. L'expérience du RESO indique que dans une telle lutte, le travail dans le communautaire continuerait à s'inscrire au sein d'un projet de société conciliable avec les droits des travailleurs.

Reste par contre la question plus générale en elle-même de savoir comment qualifier ce rapport au travail dans le tiers secteur: quelle place lui accorde vraiment la société ?

L'interrogation n'est pas incongrue. À travers l'expérience de syndicalisation du RESO, l'utilisation de la méthode de l'analyse stratégique nous a permis d'accorder de l'importance à l'observation de cet apprentissage de nouvelles capacités collectives que font les individus et les groupes. Nous poserons maintenant la question en se permettant de généraliser quelque peu: qu'en est-il de la place qu'accorde la société à ces apprentissages dans et à travers le rapport au travail qui a cours dans le communautaire?

Nous pouvons regarder cette interrogation à partir de quelques illustrations tirées des multiples secteurs d'emploi du tiers secteur. À ce titre, le secteur des services sociaux ou celui de la production manufacturière (ex : entreprise d'insertion) pour n'en nommer que deux, peuvent reconnaître au terrain du tiers secteur des acquis professionnels voire des transferts de compétences professionnelles. Au sens de la société globale, le tiers secteur représenterait alors un terreau de formation continue et du développement de l'expertise de plusieurs types de praxis sociale. La question est encore vraie lorsqu'il s'agit d'obtenir une certaine reconnaissance par l'institution politique, partis et État, lesquels trouvent pourtant dans le tiers secteur leur compte, financier et autres (que l'on pense aux nombreux travailleurs de la fonction publique issus et formés par les milieux communautaires ou à l'ensemble de services d'intérêts publics dispensés par l'action communautaire autonome). Devant ces situations communes et régulières, on est en droit de se demander comment s'articule cet échange à partir du travail ? Comment penser que l'expérience singulière et relativement typique du communautaire – expérience de pouvoir, de solidarité, de compétence et d'autonomie des personnes - développée en collectifs puisse être transférable à quelque autre secteur de la société voire à la société dans l'ensemble de ses institutions, groupes et pratiques. Le cas échéant, par quels mécanismes ou stratégies d'actions, et par quelles modifications des institutions ou pratiques peut-on y parvenir ? Se poser cette question implique en retour de mieux mesurer la valeur d'originalité ou d'innovation sociale que prétend incarner le tiers secteur. Le rapport au travail dans le communautaire innove-t-il vraiment ?

Cette question de qualifier le rapport au travail dans l'économie sociale et le communautaire en lien avec la société globale déborde évidemment le cadre des objectifs poursuivis par notre démarche. Elle nous semble néanmoins en découler naturellement du fait d'avoir adopté pour notre étude le cadre de l'analyse stratégique. En ce sens, la qualification du rapport au travail dans le tiers secteur engage le rapport avec la société globale: les groupes sociaux organisés, ces « ensembles concrets de personnes en contact les unes avec les autres (Crozier et Friedberg, 1977, p .43 »), sont partout. Notre mémoire se proposant de réfléchir à partir d'une étude de cas ouvre ainsi, à l'image de la méthode que nous avons suivie, sur l'étude des « ruptures » (Crozier et Friedberg, 1977) voire des problématiques de changement affectant la société actuelle. L'organisation étudiée, à la limite, c'est la société.

Ainsi, dans le prolongement de notre étude de cas et en guise de réflexion sur la qualification du rapport au travail du communautaire, on pourrait proposer de délimiter, les « zones d'incertitudes » et les jeux présents, au sens des systèmes d'action, que recèle le rapport entre le tiers secteur et la société globale. Ce serait d'ailleurs d'actualité lorsqu'on observe les nombreux débats sur le déroulement et l'avenir de nos institutions dans le domaine de la santé et des services sociaux aussi bien que de l'éducation. Dans ces exemples se retrouvent des champs d'action où l'on sait que s'élabore le rapport au travail de l'économie sociale et du communautaire. L'identification d'enjeux ou la découverte de l'existence (ou plus ou moins à travers une absence) de certains éléments ou d'acteurs identifiables permettraient d'enrichir notre connaissance actuelle du rapport au travail. Ce serait notamment l'occasion d'essayer de le qualifier autrement que dans l'exemple relevé par notre étude de cas, loin d'ailleurs d'en épuiser la question.

## LISTE DES RÉFÉRENCES

- Audet, Michel, Haines, Victor, Petit, André et St-Onge, Sylvie. 2004. *Relever le défi de la gestion des ressources humaines*. 2<sup>e</sup> édition. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, 706 p.
- Bachelet, Rémi. 2007. *L'analyse stratégique des projets*. Cours distribué sous licence Creative Commons École Centrale de Lille, Cité Scientifique. En ligne. 30 p. < [http://rb.ec-lille.fr/l/Socio\\_orgas/cours-socio\\_Analyse\\_strategique.pdf](http://rb.ec-lille.fr/l/Socio_orgas/cours-socio_Analyse_strategique.pdf) >.
- Bélanger, R. Paul, et Lévesque, Benoît. 1992. « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992) ». In *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, sous la dir. de Gérard Daigle et Guy Rocher, p. 713-727. Montréal (Qué.) : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bellemare, Guy, Gravel, Anne-René, Briand, Louise et Vallée, Alain. 2004. *Le syndicalisme de transformation sociale (Social Movement Unionism). Voie de renouvellement des théories du syndicalisme ? Le cas des services de garde*. Cahier du CRISES, Coll. « Études théoriques », no ET0419. Montréal : Université du Québec à Montréal, 36 p.
- Benazet, Jean-Pierre, Carles, Joseph, Igalens, Jacques et Peyre, Alain. 1999. *Gestion des entreprises sociales - Associations et établissements sociaux*. Coll. Dossiers experts. France : La lettre du cadre territoriale, 194 p.
- Bouchard, Marie J. 2004. « La gouvernance, une vieille et nouvelle réalité pour l'économie sociale ». *Revue Économies et Solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 16-25.
- Boudon, Raymond, Besnard, Philippe, Cherkaoui, Mohamed et Lécuyer, Bernard-Pierre (dir. publ.). 1996. *Dictionnaire de la sociologie*. Coll. « Références Larousse », Paris : Éditions du Club Loisirs avec l'autorisation des Éditions Larousse, 280 p.
- Bourque, Denis, Jetté, Christian, et Gaillard, Anne-Marie. 1999. « Le syndicalisme du secteur public à l'aube d'une ère nouvelle? ». *Nouvelles pratiques sociales*, volume 12, no 2,
- Bourque, Gilles L. 2000. *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au développement*. Coll. « Pratiques et politiques sociales », Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 232 p.
- Collectif de recherche sur les occupations. 2001. « *Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois*. » Rapport de l'enquête 2000. Université de Sherbrooke, 29 p.
- Comeau, Yvan. 2003. « La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur », *Service social*, vol. 50, no 1, p. 199-230.

Comeau, Yvan. 2003. « *La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur au Québec* », Cahier du CRISES, Coll. « Études théoriques », no ET0305, Montréal : Université du Québec à Montréal, 85 p.

Comeau, Yvan en collaboration avec l'InterCDC Chaudière-Appalaches. 2003. *Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région, Chaudière-Appalaches*. L'Islet (Qué.) : Terres fauve, 1999 p.

Comeau, Yvan, Favreau, Louis, Lévesque, Benoît, et Mendell, Marguerite. 2001. *Emploi, économie sociale, développement local; les nouvelles filières*. Coll. « Pratiques et politiques sociales ». Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 302 p.

Comeau, Yvan en collaboration avec l'équipe de l'économie sociale. 2000. « *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* », 2<sup>e</sup> édition, Cahier du CRISES, Coll. « Études théoriques », no ET9605. Montréal : Université du Québec à Montréal, 19 p.

Comité sectoriel de la main d'œuvre. 2000. « *Les premiers résultats de la plus vaste étude statistique jamais réalisée sur l'action communautaire et l'économie sociale* », Cahier d'information produit par le Chantier de l'économie sociale, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire et le Réseau d'investissement social du Québec, Recto-verso.

Confédération des syndicats nationaux-CSN, Information-CSN. 2002a. *Faire progresser la démocratie; document de réflexion*. Montréal : Imprimerie-CSN, 84 p.

Confédération des syndicats nationaux-CSN. 2002b. *Les organismes communautaires en développement de la main d'œuvre : portrait des acteurs*. Montréal : CSN, 19 p.

Confédération des syndicats nationaux-CSN. 2001. *30 ans déjà; le mouvement syndical et le développement des services de garde*. Table ronde pour le développement des ressources humaines dans le secteur des services de garde Octobre 2001. Information-CSN. Montréal, 64 p.

Crozier, Michel et Friedberg, Erhard. 1987. « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée » dans *Les composantes de l'organisation*, sous la dir. de Chanlat, J.F. et Séguin, F. Montréal : G. Morin, 508 p.

Crozier, Michel et Friedberg, Erhard. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil, 500 p.

D'Amours, Martine. 1999. « *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec* ». Cahiers du LAREPPS, no 99-05, Département de travail social. Montréal : Université du Québec à Montréal, 45 p.

- Deschenaux, Frédéric. 2003. « Choisir, subir, s'ajuster : la place des milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômées et diplômés du post-secondaire ». Thèse de doctorat. Faculté d'éducation : Université de Sherbrooke, 366 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre et Paquet, Renaud. 2003. *Travailler dans le communautaire*. Coll. « Problèmes sociaux et interventions sociales ». Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 140 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre et Hurtubise, Yves. 2000. *Introduction au travail social*. Saint-Nicolas (Qué.) : Les Presses de l'Université Laval, 426 p.
- Didier, Stéphanie (dir. publ.). 2005. *Pour que travailler ne rime plus avec misère : enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*. Centre de formation populaire et Relais-Femmes. Montréal, 86 p.
- Dion, Michel. 1994. *L'éthique de l'entreprise*. Saint-Laurent : Fides, 255 p.
- Doucet, Chantale. 2004. *Monographie : Centre local de développement (CLD) Papineau*. Sous la direction de Louis Favreau, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Série Rapports de recherche, no. 8. Université du Québec en Outaouais. En ligne. 147 p. < <http://www.uqo.ca/observer/DevLocal/Organisations/CLDPap.pdf> >
- Doucet, Laval et Favreau, Louis. 1991. *Théorie et pratiques en organisation communautaire*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, 464 p.
- Duval, Michelle, Fontaine, Annie, Fournier, Danielle, Garon Suzanne et René, Jean-François. 2005. *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, Chenelière éducation, 164 p.
- Duval, Michelle. 2005. « Le fonctionnement interne ». In *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux*, Duval, Michelle, Fontaine, Annie, Fournier, Danielle, Garon Suzanne et René, Jean-François, p. 62-88. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, Chenelière éducation.
- Favreau, Louis. 2000. « Le travail social au Québec (1960-2000): 40 ans de transformation d'une profession ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol.13, no 1, juin 2000, p. 27-47.
- Ferréol, Gilles (dir. publ.). 1991. *Dictionnaire de sociologie*. Éd. 1991. Paris : Armand Colin Éditeur, 300 p.
- Foot K., David, en collaboration avec Stoffman, Daniel (1999). *Entre le boom et l'écho 2000 : comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du nouveau millénaire*. Coll. « Info Presse ». Montréal : Les Éditions du Boréal, 387 p.

- Gagnon, Mona-Josée. 1998. « La modernisation du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative ». *Sociologies et sociétés*, vol. XXX, automne 1998, p.1-18.
- Germain, Annick, Morin, Richard et Sénécal, Gilles. 2004. « L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programmé par l'État? », *Lien social et Politiques – RIAC, Le territoire, instrument providentiel de l'État socia.*, no 52, automne, p.129-138.
- Godbout, Jacques. *La participation contre la démocratie*. Éditions Saint-Martin : Montréal, 190 p.
- Guberman, Nancy, Lamoureux, Jocelyne, Beeman, Jennifer, Fournier, Danielle, et Gervais, Lise. 2004. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*. Éditions Saint-Martin : Montréal. 252 p.
- Grant, Michel et Lévesque, Benoît. 1997. « Aperçu des principales transformations des rapports de travail dans les entreprises : le cas Québécois » dans *Nouvelles formes d'organisation du travail : Études de cas et analyses comparatives*, sous la dir. de Grant, Michel, Bélanger, R. Paul et Lévesque, Benoît, p. 221-277. Paris : L'Harmattan.
- Institut de la statistique du Québec. 2007. *Annuaire québécois des statistiques du travail : Emploi au Québec, 1998-2006*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Jones, Sandra. 2002. « A woman's place is on the picket line; Towards a theory of community industrial relations », *Employee Relations*, 24, no 2, p. 151-166.
- Lamoureux, Henri, Lavoie, Jocelyne, Mayer, Robert et Panet-Raymond, Jean. 2000. *La pratique de l'action communautaire*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 448 p.
- Laperrière, Anne. 1997. « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives » dans *La recherche qualitative - enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Poupart, J., Groulx, L., Deslauriers, J.-P., Mayer, R., Laperrière, A., et Pires, A., p. 321-335. Boucherville (Qué.) : Gaëtan Morin Éditeur, 405 p.
- Lévy, Ron. 1994. « Croyance et doute: une vision paradigmatique des méthodes qualitatives », *Ruptures: revue transdisciplinaire en santé*, no 1, p. 92-100.
- Maesschalck, Marc, Leclerc, Jean-Claude, Giguère, Joseph, Rioux, Michel, et Grand'Maison, Jacques. 1991. « L'enjeu de la démocratie ». *Relations*, no 567 (janv.-févr.), p. 9-20.
- Maheu, Louis. 2002. « Les pratiques sociales au Québec : Nouveaux mouvements sociaux, mouvement syndical et démocratie » dans *Travail et syndicalisme : Naissance et évolution d'une action sociale*, 2<sup>e</sup> édition, sous la dir. de James D. Thwaites, 375-384. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval.

Maheu, Louis. 1991. « Nouveaux mouvements sociaux, mouvement syndical et démocratie », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, no 1, p.121-132.

Malo, Marie-Claire. 2003. « *La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur* », Cahier du CRISES, Coll. « Working Papers », no 0311. Montréal : Université du Québec à Montréal, 35 p.

Mathieu, Réjean. 1993. *Agir ensemble démocratiquement; Réflexions sur les structures et le fonctionnement des groupes*. Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec. Série « Un visa pour l'alpha pop », Montréal : Les publications La Maîtresse d'école inc., 112 p.

Maxwell, A. Joseph. 1999. *La modélisation de la recherche qualitative. Une approche interactive*. Fribourg : Éditions universitaires, 202 p.

McMullen, Kathryn et Schellenberg, Grant. 2003. *Job Quality In Non-Profit Organizations*. CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector, no 2. Ottawa : Réseau canadien de recherche en politiques publiques, 75 p.

Panet-Raymond, Jean et René, Jean-François. 1984. *Faut-il brûler les pancartes ? Le mouvement populaire d'aujourd'hui*. Association Coopérative d'Économie familiale (ACEF) du Centre de Montréal et le journal LA CRIÉE. Montréal : les Presses Solidaires. 94 p.

Paquet, Renaud, Deslauriers, Jean-Pierre, et Sarrazin, Marc. 1999. « La syndicalisation des salariés du communautaire », *Relations industrielles*, 54, no 2 (printemps), p.337-364.

Paquet, Renaud, Gosselin, Éric, et Tremblay, Jean-François. 2002. « *Une synthèse des grandes théories du syndicalisme* ». Document de recherche / CEREST, Département de relations industrielles, Hull : Université du Québec à Hull, 31 p.

Proulx, Luce sous la direction de Aubry, François, Bussièrès, Denis et Doré, René. 2003. « *Conditions de travail et syndicalisme en économie sociale : la situation dans les organismes de services aux personnes.* » Synthèse d'un séminaire du 30 janvier 2003. *Cahiers de l'ARUC-ÉS*, Collection Transfert, 87 p.

Québec, ministère du Travail, Direction des études et des politiques. 2007. *La présence syndicale au Québec en 2006*. Québec, 23 p.

Rouillard, Jacques. 2004. *Le syndicalisme québécois : deux siècles d'histoire*. Montréal : Éditions du Boréal, 335 p.

René, Jean-François. 2005. « Les actions et la programmation ». In *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux*, Duval, Michelle, Fontaine, Annie, Fournier, Danielle, Garon Suzanne et René, Jean-François, p. 34-59. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, Chenelière éducation.

René, Jean-François, Fournier, Danielle, Duval, Michelle et Garon, Suzanne. 2001. *Les organismes communautaires au Québec: rapport de recherche sur la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux et les transformations dans les pratiques des organismes communautaires*. Montréal : Coédité par Relais-Femmes et le Centre de formation populaire, 211 p.

Yin K., Robert. 1998. «The Abridged Version of Case Study : Design and Method» dans *Handbook of Applied Social Research Methods*, sous la dir. de L. Bickman et D.J. Rog, p. 229-259. Californie: Thousands Oaks , SAGE Publications.

Yin K., Robert. 1984. *Case Study Research : Design and Methods*. Coll. Applied Social Research Methods Series Volume 5. Beverly Hills : SAGE publications, 159 p.

### **Sources documentaires**

Bilan financier 2006-2007 du RESO.

Convention collective entre le Syndicat des employées du RESO (FP-CSN) et le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO). En vigueur du 5 juillet 2001 au 30 mars 2004.

Convention collective entre le Syndicat des employées du RESO (FP-CSN) et le Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO). En vigueur du 1er décembre 2005 au 30 novembre 2008.

Gareau, Jean-Marc (1990). *Le programme économique de Pointe Saint-Charles, 1983-1989; la percée du développement économique et communautaire dans le Sud-Ouest de Montréal*. Montréal : Les Publications de l'IFDEC, 33 p.

Organigramme du Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO).

Regroupement économique et social du Sud-Ouest. Statuts et règlements généraux du RESO.

Regroupement économique et social du Sud-Ouest. Septembre 2007. Bilan synthèse du rapport d'activités 2006-2007.

Regroupement économique et social du Sud-Ouest. 2007. Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2007-2010 (PALÉE). Montréal : RESO, 70 p.

Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RESO). 2008. *Regroupement économique et social du Sud-Ouest*. En ligne. < <http://www.resomtl.com>>.

Syndicats des employées du RESO. 1<sup>er</sup> mars 2000. Statuts et règlements généraux du syndicat.