

**LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PRATIQUES  
ET LES POLITIQUES SOCIALES**

## ***CAHIERS DU LAREPPS***

**No 00-03**

**Grille de collecte de données pour la poursuite  
d'études de cas réalisées dans le cadre du projet  
de recherche *Économie sociale, santé et bien-être***

**version adaptée par**

**Christine Corbeil et Francine Descarries  
en collaboration avec Danielle Guay et Julie Lavoie**

**à partir d'une version originale d'Yvan Comeau (1996, 2000)**

Département de travail social  
Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQAM  
mai 2000

## AVANT-PROPOS

Christine Corbeil, professeure au département de travail social, et Francine Descarries, professeure au département de sociologie, en collaboration avec Danielle Guay et Julie Lavoie, leurs assistantes de recherche, présentent le fruit de leur travail sur la grille de collecte de données d'Yvan Comeau. Cette grille adaptée se veut un outil méthodologique pour faire des études de cas d'entreprises d'économie sociale qui tiennent compte, entre autres, du genre.

L'équipe Économie sociale, santé et bien-être (ESSBE), dont les auteures font partie, est subventionnée par le Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) et par le Développement des ressources humaines du Canada (DRHC).

### RÉSUMÉ

Le présent document propose un outil de collecte de données dont la conception et la logique d'exposition ont largement été inspirées par la *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* élaborée par Yvan Comeau (1996, 2000). Elle a été reformulée et amendée par les auteures afin de mieux atteindre les objectifs spécifiques des études réalisées dans le cadre du projet Économie sociale, santé et bien-être (ESSBE) et d'intégrer une analyse différenciée selon les sexes. Après avoir présenté les étapes de réalisation d'une étude de cas, elles abordent une à une les différentes dimensions de la grille : le contexte d'émergence de l'entreprise d'économie sociale; ses acteurs et ses actrices; son profil organisationnel; son profil institutionnel et, enfin, quelques éléments de synthèse et de bilan.

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2000  
Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Canada, 2000

ISSN 1490-8069

**TABLE DES MATIÈRES**  
et  
**SCHÉMA DE LA GRILLE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Avant-propos .....	II
Résumé .....	II

\*\*\*

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

<b>PRÉSENTATION DES ÉTAPES DE RÉALISATION D'UNE ÉTUDE DE CAS .....</b>	<b>1</b>
--	----------

a. L'analyse documentaire .....	2
---------------------------------	---

b. Les entrevues.....	3
-----------------------	---

c. L'observation .....	4
------------------------	---

\*\*\*

**DIMENSIONS DE LA GRILLE DE COLLECTE DE DONNÉES**

<b>1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE.....</b>	<b>5</b>
--	----------

1.1 Le milieu .....	5
---------------------	---

1.2 Le secteur d'activité .....	6
---------------------------------	---

1.3 La nature du projet, les objectifs et la mission.....	7
---	---

1.4 Les promoteurs et les promotrices du projet.....	7
--	---

1.5 Les appuis au démarrage.....	7
----------------------------------	---

1.6 Le démarrage.....	8
-----------------------	---

<b>2. PRÉSENTATION DES ACTEURS ET DES ACTRICES .....</b>	<b>8</b>
2.1 Les actrices et acteurs présents dans l'entreprise d'économie sociale .....	8
2.2 Le réseau .....	9
<b>3. LE PROFIL ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>9</b>
3.1 La production .....	9
3.2 L'organisation du travail.....	10
3.3 Les données financières.....	11
<b>4. LE PROFIL INSTITUTIONNEL .....</b>	<b>12</b>
4.1 Le statut juridique.....	12
4.2 Le pouvoir formel et informel.....	12
4.3 La culture d'entreprise.....	13
4.4 Inclusion des travailleurs et des travailleuses, des bénévoles, de la clientèle et des bénéficiaires .....	14
<b>5. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....</b>	<b>14</b>
5.1 Le processus d'institutionnalisation .....	15
5.2 Les acquis.....	15
5.3 Les enjeux de l'économie sociale.....	16
5.4 Perspectives de développement.....	16

\*\*\*

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>17</b>
---------------------------	-----------

## INTRODUCTION

Le présent document propose un outil de collecte de données dont la conception et la logique d'exposition ont largement été inspirées par la *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* élaborée par Yvan Comeau (1996<sup>1</sup>, 2000) dans le cadre des activités du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Elle a été reformulée et amendée par notre équipe de recherche afin de mieux atteindre les objectifs spécifiques des études réalisées dans le cadre du projet Économie sociale, santé et bien-être (ESSBE) et d'intégrer une analyse différenciée selon les sexes<sup>2</sup>. La grille aligne les différentes rubriques qui doivent être prises en considération pour colliger les informations nécessaires à la réalisation d'une étude de cas. Celles-ci ont trait au contexte d'émergence, aux acteurs et actrices en présence, aux profils organisationnel et institutionnel, de même qu'à des éléments de bilan et de prospective. Un recours systématique à cette grille devrait aider à atteindre une certaine homogénéité dans les processus d'observation des entreprises et à assurer un minimum de comparabilité entre les bases de données ainsi constituées.

## PRÉSENTATION DES ÉTAPES DE RÉALISATION D'UNE ÉTUDE DE CAS

Avant d'entreprendre une étude de cas en économie sociale, il est primordial de faire d'abord l'inventaire et la lecture de l'ensemble de la documentation écrite concernant l'entreprise étudiée. Non seulement cette première démarche aidera à se familiariser avec l'entreprise, mais encore elle permettra de colliger un ensemble d'informations factuelles qui n'auront plus qu'à être vérifiées auprès des informateurs ou informatrices compétents pour le faire.

À la suite de cette première analyse documentaire, des choix méthodologiques s'imposeront. Un ou plusieurs outils méthodologiques adaptés aux besoins de l'étude seront alors retenus. Ainsi la pertinence d'effectuer une observation participante parallèlement à la conduite d'entrevues doit être évaluée. De même, le mode, la durée et le nombre d'entrevues susceptibles d'être menées auprès des acteurs et des actrices de l'entreprise devront être déterminés avec réalisme pour tenir compte des disponibilités et des ressources tant du côté

---

<sup>1</sup> Plusieurs passages de la présente grille ont été empruntés comme tels au document d'Yvan Comeau (1996); ils sont dûment identifiés par des guillemets dans le texte.

<sup>2</sup> À la suite des suggestions du caucus femmes de l'équipe de recherche Économie sociale, santé et bien-être, la version révisée de la grille élaborée par Yvan Comeau (2000) intègre aussi cette dimension.

des chercheurs et des chercheuses que des personnes associées au projet. L'observation participante constitue également un outil de collecte de données pertinent dans la mesure où on juge que l'insertion d'un membre de l'équipe de recherche dans l'entreprise — à un titre ou à un autre : bénévole, membre du conseil d'administration, employé-e — aiderait à comprendre plus à fond la dynamique d'un milieu social et son vécu quotidien « tout en gardant la distance de l'observation » (Mayer et Ouellet, 1991 : 406).

#### **a. L'analyse documentaire**

##### ***Documents externes à l'entreprise :***

- documentation gouvernementale sur l'économie sociale

Les politiques et normes gouvernementales concernant l'économie sociale ont un impact déterminant et direct sur la conception, le financement, l'implantation et l'évolution de toute entreprise d'économie sociale. Il importe donc avant d'entreprendre l'étude de cas de posséder une bonne connaissance des règles et politiques en vigueur.

- Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec, etc.
- études du milieu réalisées par différents organismes ou institutions
  - CLSC (organismes communautaires et portraits socio-sanitaires)
  - Chantier d'économie sociale
  - Corporation de développement économique communautaire (CDEC)
  - Centre local de développement (CLD)
  - Centre local d'emploi (CLE)
  - Hôtel de ville et agent de développement local, etc.
- écrits des milieux universitaires, communautaires, syndicaux et féministes
- articles de presse
- etc.

### ***Documents internes à l'entreprise :***

- demandes de financement, plan d'affaires
- documents d'orientation et d'évaluation; code d'éthique, statuts et règlements
- convention ou contrat de travail
- rapports annuels, états financiers
- registre des membres et des administrateurs et administratrices
- mémoires ou avis présentés par l'entreprise.

### **b. Les entrevues**

Pour faire suite à l'analyse documentaire, on interrogera les personnes impliquées dans le projet, soit les promoteurs et les promotrices, les gestionnaires, les travailleurs et les travailleuses, les bénévoles et, s'il y a lieu, la clientèle visée — de manière à bien répondre aux objectifs spécifiques de la recherche et à couvrir tous les aspects soulevés par la grille de collecte de données. Selon Comeau (1996 : 2) « le choix des personnes à interviewer dépend de la diversité des acteurs présents à l'intérieur de l'activité d'économie sociale et de la nature des informations que l'on désire recueillir. Par exemple, pour comprendre la dynamique des rapports entre la direction et les salariées d'une entreprise de l'économie sociale, il faudrait entendre le point de vue des salariées, des administratrices et des cadres. » En complément de l'information recueillie lors de l'analyse documentaire, il peut s'avérer utile de consulter, pour la préparation des fiches signalétiques et des guides d'entrevue, un ou deux acteurs clés.

Il existe plusieurs formes d'entrevues qui s'échelonnent de la conversation informelle jusqu'à l'entrevue en profondeur ou centrée, en passant par l'enquête téléphonique ou l'application d'un questionnaire d'entrevue à questions fermées. Ce dernier sera généralement utilisé pour obtenir des informations objectives et historiques concernant l'entreprise. La réussite d'une monographie peut exiger la réalisation de plusieurs entrevues qui risquent d'être coûteuse en temps et en énergie. Ce problème peut être résolu assez souvent en ayant recours à des entrevues de groupe (*focus group*).

Pour les diverses catégories de personnes interrogées, le guide d'entrevue sera adapté afin de tenir compte de la position de la personne interviewée et de son rôle. Chacun de ces

guides d'entrevue sera élaboré à partir des différentes rubriques de la grille de collecte de données et sera aussi produit en fonction des informations que cette personne est en mesure de fournir. Ainsi, les entrevues seront appelées à varier en longueur et en nature selon leur objectif, l'étendue des informations recherchées et la catégorie de personnes interrogées. À ce propos, Comeau (1996 : 3) note qu'une « entrevue téléphonique peut ne durer que quelques minutes; une conversation informelle peut s'étendre sur quelques heures ou quelques minutes; une entrevue formelle se tient habituellement entre une heure et une heure trente minutes, ce qui permet au chercheur d'approfondir plusieurs thèmes avec l'interlocuteur. Dans ce cas, l'entretien est enregistré en vue d'une analyse systématique ».

### **c. L'observation**

« L'observation peut contribuer d'une manière spécifique à la collecte des données. Elle permet d'obtenir des données qui peuvent parfois échapper aux acteurs et de connaître des faits qui ne peuvent pas être évoqués lors des entrevues. De cette manière, la personne qui observe peut voir l'environnement physique. Elle peut constater la façon dont les différents acteurs interagissent et communiquent. Elle peut relever les réactions, le vocabulaire et les commentaires spontanés que suscitent une action ou un thème. » (Comeau , 1996 : 3) Du point de vue de l'analyse différenciée selon les sexes, l'observation participante est une technique de recherche qualitative particulièrement propice à la compréhension de la dynamique des rapports sociaux de genre au sein de l'entreprise.

« Techniquement, le contenu de l'observation est traduit dans des notes descriptives, transcrites le plus tôt possible dans le journal de bord après l'observation » (Comeau, 1996 : 4). Y seront inscrites des remarques concernant les conditions, la durée et le déroulement de l'observation, la description de l'activité, les interactions et les échanges entre les personnes impliquées dans le projet et, enfin, les impressions de l'observateur ou de l'observatrice. À noter que l'observation participante, utilisée en complément de la technique d'entrevue, est propice à la triangulation des « données, particulièrement en ce qui concerne les opinions ou croyances qu'ont les sujets à propos des événements qui les touchent » (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1990 : 154).



## **DIMENSIONS DE LA GRILLE DE COLLECTE DE DONNÉES**

### **1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE**

Au début de l'étude de cas, il importe de bien situer l'entreprise d'économie sociale dans le contexte plus large de son milieu d'émergence, de s'arrêter aux diverses conditions qui ont présidées à la mise en œuvre du projet initial et de recueillir les informations pertinentes sur les personnes ou les institutions qui ont été associées à son démarrage. Pour être en mesure de comprendre le processus d'institutionnalisation de l'entreprise, il y a lieu également de cerner les objectifs et la mission qui ont présidé à sa création, ainsi que les besoins et les caractéristiques (âge, sexe, ethnie, statut socio-économique, etc.) des clientèles desservies par le projet.

#### **1.1 Le milieu**

L'étude du milieu et de son évolution repose sur la collecte d'informations relatives, d'une part, aux principaux éléments socio-historiques qui caractérisent le développement de la région, de la municipalité ou du quartier dans lequel s'est implantée l'activité d'économie sociale. D'autre part, pour répondre à des fins descriptives ou comparatives, une telle étude nécessite le recours à un ensemble d'informations différenciées selon le sexe, s'il y a lieu, et à caractère social, démographique et économique. Selon les objectifs de la recherche, la nature et le nombre d'éléments à considérer peuvent cependant être appelés à varier. Plusieurs des éléments relatifs au milieu peuvent être colligés lors de l'analyse documentaire et enregistrés sur une fiche signalétique. Sans être exhaustive, la liste suivante suggère un certain nombre d'éléments :

- • Aspects démographiques
  - type de milieu (urbain, banlieue, semi-urbain, rural)
  - effectif de la population, moyenne d'âge, taux de vieillissement
  - nombre et statut des familles, nombre d'enfants par famille, etc.
  - répartition ethnoculturelle

- • Aspects sociaux
  - répartition, disponibilité et accessibilité des services sociaux et de santé
  - répartition, disponibilité et accessibilité des équipements sociaux et culturels
  - nature et qualité du milieu de vie et de l'habitat
  - conditions de vie au quotidien des individus et des groupes, etc.
- • Aspects économiques
  - nombre d'entreprises ou d'activités dans le secteur
  - répartition et disponibilité des emplois dans le secteur
  - répartition des populations active et inactive, taux de chômage, revenu des ménages, etc.

On notera que le milieu peut, selon la mission et les objectifs de l'entreprise, faire référence soit à un univers géographique défini par les notions de quartier, de municipalité ou de région, soit à un univers sociologique davantage défini par des problématiques sociales ou des clientèles spécifiques (ex-détenus-es, jeunes mères, personnes âgées, etc.). Les éléments à considérer devront donc être choisis en conséquence.

## **1.2 Le secteur d'activité**

« Parmi les dimensions du contexte d'émergence, la situation générale du secteur d'activité (produits, services ou aspects des conditions de vie) dans lequel s'inscrit l'activité est importante. Il s'agit de connaître les caractéristiques économiques du secteur lors de la création de l'activité, les intérêts des différents acteurs pour le secteur et les changements susceptibles d'être apportés par l'activité de l'économie sociale dans le secteur. » On cherchera également à savoir si le créneau occupé par l'initiative d'économie sociale « est délaissé par l'entreprise privée » ou publique « ou également occupé par elle » (Comeau, 1996 : 4). De ce point de vue, on cherchera à situer le projet relativement à la création d'emploi ou de l'offre de service (substitution, complémentarité, ajout, concurrence, innovation, etc.).

### **1.3 La nature du projet, les objectifs et la mission**

Une fois connues les caractéristiques socio-économiques du secteur d'activité dans lequel s'inscrit le projet d'économie sociale, il convient de préciser sa mission générale, ses objectifs de départ et les motivations des différents acteurs et actrices impliqués dans sa mise en œuvre. Les objectifs du projet peuvent renvoyer à des questions relatives au travail — création d'emploi, accessibilité à l'emploi, reconnaissance du travail des femmes, autonomie économique des travailleurs et des travailleuses, etc. — ou encore à des questions relatives au développement d'un service — réponse à un besoin spécifique, amélioration de l'accessibilité et de la qualité, etc. La mission fait davantage référence aux principes ou aux valeurs plus larges qui sous-tendent de tels projets : justice sociale, lutte contre la pauvreté, chômage et exclusion, redistribution des profits ou de la richesse, création de liens sociaux, etc.

### **1.4 Les promoteurs et les promotrices du projet**

Dans toute étude de cas exhaustive, il est nécessaire de connaître les caractéristiques socio-professionnelles (âge, sexe, ethnie, origine sociale, statut professionnel, revenu, etc.) des personnes qui sont à l'origine de l'initiative d'économie sociale et leurs fonctions et rôles relativement au projet (initiation, promotion, direction, planification, organisation, etc.). On se questionnera également sur les raisons et conditions particulières qui ont mené à leur implication initiale et la poursuite ou non de leur engagement.

### **1.5 Les appuis au démarrage**

Cette dimension vise à cerner les types et l'origine des appuis dont a pu bénéficier l'entreprise pour assurer son démarrage. On doit distinguer les soutiens

- financiers (prêts, garanties de prêts, subventions, etc.)
- moraux (conseils, cautions)
- matériels (dons en nature, locaux, équipements)
- promotionnels (publicité, représentation)
- organisationnels (gestion, bénévolat, etc.)

et leur origine :

- publique ou parapublique
- privée
- syndicale, associative, communautaire, religieuse, individuelle, etc.

En fonction d'une analyse différenciée selon le genre, il conviendra également de se demander si le sexe des personnes à l'origine du projet intervient sur leur capacité à aller chercher des appuis et sur la nature de ces appuis.

## **1.6 Le démarrage**

« La période de démarrage de l'activité d'économie sociale comprend le cheminement du groupe fondateur à partir de la première rencontre jusqu'au début des opérations (conception du projet, planification de l'activité et phase opérationnelle), le capital de départ, le temps écoulé... » (Comeau, 1996 : 5) Cette rubrique suggère de se pencher sur les incitations et les contraintes rencontrées tant à l'externe qu'à l'interne (préjugés, concurrence, choc des idées, conflits d'intérêt, etc.) dans la mise en œuvre du projet.

## **2. PRÉSENTATION DES ACTEURS ET DES ACTRICES**

Cette dimension permet de rendre compte des différents groupes et personnes impliqués, à l'interne ou à l'externe, dans l'activité d'économie sociale.

### **2.1 Les actrices et acteurs présents dans l'entreprise d'économie sociale**

À l'instar des informations déjà colligées sur les promoteurs et les promotrices du projet (voir 1.4), il convient de repérer les différents acteurs et actrices impliqués dans le projet et d'identifier leur fonction et leurs responsabilités dans l'entreprise (conseil d'administration, direction, personnel, bénévoles, clientèle ou bénéficiaires).

On obtiendra les informations nécessaires à la constitution d'un portrait socio-professionnel des personnes clés (âge, sexe, ethnie, origine sociale, statut professionnel,

niveau de formation, situation d'emploi antérieure, revenu, etc.). On s'intéressera également aux raisons et aux conditions qui expliquent leur participation et leur engagement dans le projet de même qu'à la distribution des rôles et des tâches entre les hommes et les femmes au sein des diverses catégories d'acteurs et d'actrices.

Comme le note Comeau (1996 : 6) « il convient de s'attarder au groupe particulier des salariés, s'il y a lieu, en le décrivant (nombre d'employés vs nombre de membres, catégories d'employés, procédures d'embauche, évolution de l'emploi en rapport avec la production ».

## **2.2 Le réseau**

Il s'agira d'identifier les différents organismes, groupes ou personnes qui entretiennent des liens plus ou moins étroits et réguliers avec l'entreprise d'économie sociale et d'en connaître le secteur de provenance :

- public et parapublic (personnel politique, fonctionnaires, etc.)
- privé (banques, industries, commerces, etc.)
- syndical, associatif, coopératif, communautaire, féministe, religieux, etc.

de même que leur rôle et leur niveau d'implication.

## **3. LE PROFIL ORGANISATIONNEL**

Le profil organisationnel sera appréhendé à partir de trois dimensions, soit la production, le mode d'organisation du travail et la situation financière de l'entreprise. Plusieurs des informations concernant le profil organisationnel pourront être obtenues au préalable au cours de l'analyse documentaire et consignées sur une fiche signalétique qu'il peut être pertinent de valider auprès d'informateurs ou d'informatrices clés.

### **3.1 La production**

Seront consignées ici les informations relatives à la nature exacte des produits ou des services actuellement offerts par l'entreprise, à son volume d'opération de même qu'à sa capacité à rencontrer la demande ou à répondre aux besoins.

### **3.2 L'organisation du travail**

Quatre dimensions principales seront prises en considération. Celles-ci concernent l'organisation technique du travail, les conditions de travail, la division sociale et sexuelle du travail et, enfin, les aspects sociaux du projet :

- • Organisation technique du travail
  - modes de production des biens et services (conception et exécution)
  - nature et type d'emplois au sein de l'entreprise
  - description des tâches
  - présence d'innovations en matière d'organisation du travail, etc.
- • Conditions de travail
  - conditions d'accès à l'emploi (qualifications, processus d'embauche, etc.)
  - horaires
  - conditions salariales (salarié-e, bénévole, stagiaire, etc.)
  - avantages sociaux (retraite, assurances, vacances, congés de maternité ou parentaux, etc.)
  - statut d'emploi (contractuel, régulier, etc.)
  - ouverture sur les responsabilités familiales (horaires flexibles, garderie, travail partagé, etc.)
  - conditions d'accès à la syndicalisation et présence syndicale, etc.
- • Division sociale et sexuelle du travail
  - répartition des tâches et responsabilités selon le statut socio-professionnel
  - répartition des tâches et responsabilités selon le sexe
  - répartition des salaires
- • Aspects sociaux

Mesures ou initiatives développées par l'entreprise pour :

- développer l'autonomie des travailleurs et travailleuses dans la définition et l'organisation du travail
- améliorer la qualité de vie au travail, le sentiment d'appartenance ou la solidarité entre les différentes catégories de travailleurs et de travailleuses
- contribuer à l'insertion économique et sociale (soutien, counselling, services d'appoint, dépannage, références, etc.) des personnes en lien avec l'activité d'économie sociale
- favoriser la formation (professionnelle, remise à niveau, aide à la recherche d'emploi , etc.) des personnes en lien avec l'activité d'économie sociale.

### **3.3 Les données financières**

Deux dimensions principales doivent être prises en considération dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, soit la constitution du capital et les sources de revenus et les données financières.

- • Capital financier et sources de revenus

- public : programmes de subvention, prêts
- autonome : vente de biens ou services, tarification, campagne de financement, bénévolat, cotisation, etc.
- privé : dons, commandites, etc.

- • Données financières

- rapport financier annuel de l'entreprise

Celui-ci devrait comprendre les résultats d'exploitation et le bilan des trois derniers exercices ou un bilan récent de l'entreprise, incluant des informations relatives aux actifs (encaisse, créances, biens mobiliers et immobiliers, etc.) aux passifs (dettes envers les fournisseurs courants, emprunts, etc.) et au capital (actif - passif = valeur nette de l'entreprise).

- prévisions financières
- utilisation des surplus.

#### **4. LE PROFIL INSTITUTIONNEL**

Sous cette rubrique sera examinée la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise, en particulier les mécanismes formels et informels de prise de décision qui permettent « d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement ». (Jarniou, 1981, cité par Bélanger et Lévesque, 1994 : 22). D'autre part, on passera en revue le processus d'institutionnalisation en tant que système qui préside à l'organisation de l'entreprise, à la définition et à la codification de ses règles, et au déroulement des rapports qu'elle entretient tant à l'interne qu'à l'externe; et son impact sur le développement d'une ou des cultures organisationnelles et la rencontre des objectifs.

##### **4.1 Le statut juridique**

On vérifiera le statut juridique actuel de l'entreprise d'économie sociale (OBNL, coopérative, mutuelle, etc.) et on vérifiera si celui-ci a été modifié depuis l'origine du projet.

##### **4.2 Le pouvoir formel et informel**

L'analyse du pouvoir renvoie à la question de ses sources, des personnes qui l'exercent, des jeux stratégiques des acteurs et des actrices et de leur position en regard de l'action (Laville et Sainsaulieu, 1997).

###### ***Le pouvoir formel***

Les informations nécessaires à la reconstitution de l'organigramme ont déjà été recueillies au point 2.1, de même que celles qui permettent d'établir la composition du conseil d'administration. Il y aura lieu de compléter ces informations au besoin afin d'être en mesure d'identifier les positions et les lieux d'où s'exerce le pouvoir, de même que les fonctions et responsabilités des acteurs et actrices dans l'entreprise. Vérifier la présence ou non d'un comité exécutif et l'étendue de ses pouvoirs.

Également, il y a lieu d'identifier les modalités et procédures formelles qui président à la prise de décision concernant :



- les politiques et règles de l'entreprise
- les objectifs de l'entreprise
- la négociation des contrats de travail
- l'organisation du travail
- la circulation de l'information
- la participation et les mécanismes de consultation, etc.

### ***Le pouvoir informel***

Le pouvoir informel peut être défini comme celui des acteurs et des actrices qui exercent une influence au sein de l'entreprise « par leur compétence, leur maîtrise des relations avec l'extérieur, la communication ou l'utilisation des règles organisationnelles » (Crozier et Friedberg, 1977, cité par Comeau, 1996 : 9). Sous ce rapport, on tentera de recueillir des indices susceptibles de nous permettre de cerner le degré de participation des acteurs et des actrices dans les processus décisionnels, aux alliances qu'ils nouent, de même qu'aux « différents clivages vertical et horizontal » (Comeau, 1996 : 9) qui risquent d'encadrer les rapports entre les dirigeants-es et les employés-es, les bénévoles ou les bénéficiaires, d'une part, et au sein même des différentes catégories de membres, d'autre part.

### **4.3 La culture d'entreprise**

La culture d'entreprise encadre l'univers subjectif, normatif et relationnel des différentes catégories d'acteurs et d'actrices. Elle est construite de manière dynamique sous l'effet de son histoire, de ses choix, de ses règles, de ses conflits, des relations interpersonnelles entre les acteurs et actrices, etc. Dans cette optique, l'entreprise est définie moins comme une structure rationnelle et formelle que « comme une communauté dont les membres sont liés par des valeurs partagées, des normes sociales et des objectifs communs » (Badaracco, 1991, cité dans Bélanger et Lévesque, 1992 : 60).

Il s'agit donc d'en déceler les valeurs dominantes. Par contre, si l'on peut considérer qu'il existe une culture d'entreprise dominante, il faut aussi être attentif à repérer les éléments qui permettraient de discerner les sous-cultures développées par les différentes catégories

d'acteurs et d'actrices en fonction de leur statut, implication, sexe, etc. Naturellement, de telles informations sont rarement transmises de façon explicite ou s'avèrent difficiles à saisir, ce qui contribue à rendre plus ardue la construction de cette rubrique pour les observateurs ou observatrices.

#### **4.4 Inclusion des travailleurs et des travailleuses, des bénévoles, de la clientèle et des bénéficiaires**

L'une des principales valeurs portée par l'économie sociale vise l'instauration d'une gestion démocratique : une meilleure intégration de toutes les catégories d'acteurs et d'actrices à l'entreprise. Dans cette optique, il faut être particulièrement attentif au mode de participation des travailleurs et des travailleuses (salariés-es et bénévoles) et de la clientèle ou des bénéficiaires à l'élaboration des politiques, à la définition des orientations de l'entreprise de même qu'à la qualité de leurs rapports avec la direction. Dans cette perspective, certains indicateurs seront considérés. Les mécanismes de représentation, « la créativité, la marge de manœuvre, l'autonomie, la possibilité de faire part de ses idées, la façon d'arbitrer les conflits et de régler les problèmes, la relation de confiance sont des éléments qui suscitent une mobilisation et développent un grand sentiment d'appartenance tout en augmentant le désir de coopération » (Fournier, Guberman *et al.*, 1997 : 96).

Il y a lieu également de vérifier où et comment se négocient les conditions de travail, le statut et le rôle des bénévoles, et comment sont représentés les intérêts des différents groupes de personnes impliqués dans l'entreprise.

### **5. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN**

Des éléments de synthèse et de bilan seront sollicités de la part des informateurs et des informatrices. Cette section invite à l'enregistrement des commentaires et des évaluations que les personnes rencontrées formulent à l'égard du projet. Un bilan pourra être dressé du point de vue du processus d'institutionnalisation, des principales réalisations et difficultés en regard des capacités de survie et de développement de l'entreprise, de son indice de rentabilité, de sa capacité à développer des emplois durables et des services de qualité, d'offrir des conditions

de travail avantageuses, de satisfaire les besoins de base, de contrer les effets de la division sociale et sexuelle du travail, etc. On pourra également s'attarder à l'interprétation des informateurs et des informatrices quant aux facteurs qui auraient contribué aux succès et aux échecs de l'entreprise.

### **5.1 Le processus d'institutionnalisation**

Le processus d'institutionnalisation résulte de jeux d'influence, de négociation et de compromis entre les acteurs et les actrices concernant « le financement, les conditions de développement, les règles de participation, les principes de démocratisation, les formes des ententes partenariales, les politiques sociales, etc. » (D'Amours, 1999 : 2). Il renvoie également aux divers ajustements effectués sous le poids des opportunités et des contraintes socio-politiques et économiques imposées par les organismes et partenaires externes.

Il est possible qu'au début de l'entrevue (voir 2.4), l'informateur ou l'informatrice ait évoqué les modifications qui sont susceptibles d'avoir été apportées depuis le démarrage du projet, non seulement sur le plan de sa mission, ou de l'offre de services ou de produits, mais encore sur celui de ses règles de fonctionnement ou des modes de distribution du pouvoir au sein de l'entreprise. Si cette information n'a pas déjà été obtenue, il est important de vérifier à ce moment-ci de l'entrevue si de telles transformations se sont produites et quelles sont les circonstances et les raisons qui les expliquent (alliances, accommodements, appuis, réseaux, partenariats, compromis, désaccords, changements de règles, etc.).

Enfin, il est pertinent d'établir comment l'entreprise s'est définie ou redéfinie en fonction de l'évolution des politiques gouvernementales en matière d'économie sociale et de programmes d'emploi, afin de cerner quel a pu être l'impact d'une application plus restrictive ou codifiée des règles d'organisation, de financement, d'imputabilité, de développement, de participation, de partenariat, etc.

### **5.2 Les acquis**

Il s'agit ici d'identifier les bénéfices formels et informels que les différents groupes de personnes impliqués dans l'entreprise d'économie sociale retirent de leur participation.

### ***Acquis des travailleurs, des travailleuses et des bénévoles***

On tentera de cerner comment les éléments observés au point 3.4., soit ceux relatifs à l'organisation technique du travail, aux conditions de travail, à la division sociale et sexuelle du travail et, enfin, aux aspects relationnels et sociaux du projet, ont bénéficié aux travailleurs et travailleuses ainsi qu'aux bénévoles s'il y a lieu. Une attention particulière sera accordée à ces éléments : insertion professionnelle, formation, amélioration des qualifications, « présence syndicale [...], aspects novateurs de la convention collective, description et évolution de la rémunération, des horaires de travail, des bénéfices marginaux, des congés et des vacances, de la sécurité d'emploi, des régimes de retraite » (Comeau, 1996 : 10).

### ***Acquis des bénéficiaires, de la clientèle et des membres de la communauté***

Sous cette rubrique, on tentera de cerner la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses bénéficiaires ou de sa clientèle ou à développer ses compétences individuelles et collectives. On s'intéressera enfin à l'impact du projet sur la communauté.

## **5.3 Les enjeux de l'économie sociale**

À la lumière de l'expérience de l'informateur ou de l'informatrice, quels sont les points forts et les points faibles du projet auquel il ou elle est associé en regard des enjeux socio-économiques et démocratiques inhérents à l'économie sociale? Quelle a été la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses bénéficiaires ou de sa clientèle ? Quelle est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à remplir sa mission ? Quels sont les principes qui en orientent actuellement le développement ?

## **5.4 Perspectives de développement**

Sous cette rubrique seront discutés les projets à court, à moyen et à long terme de l'entreprise et ses besoins éventuels pour assurer sa survie et son essor.

## BIBLIOGRAPHIE

- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1992). « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise : des classiques aux néo-classiques », dans *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, 55-92.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1994). « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », dans Paul R. BÉLANGER, Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE, (sous la direction de), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 17-52.
- COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, Cahiers du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), no 9605, 2<sup>e</sup> édition révisée, Montréal, UQAM, 27 p.
- COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Cahiers du CRISES, no 9605, Montréal, UQAM, 13 p.
- D'AMOURS, Martine (1999). *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*, Cahiers du LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), no 99-05, Montréal, UQAM, 45 p.
- FOURNIER, Danielle, Nancy GUBERMAN, Jennifer BEEMAN et Lise GERVAIS (1997). « L'organisation du travail dans des groupes de femmes », dans *Nouvelles pratiques sociales*, vol 10, no 2, 83-98.
- LAVILLE, Jean-Louis et Renaud SAINSAULIEU (1997). « Les fonctionnements associatifs », dans LAVILLE, Jean-Louis et Renaud SAINSAULIEU (sous la direction de), dans *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer, 271-303.
- LESSARD-HÉBERT, Michelle, Gabriel GOYETTE et Gérard BOUTIN (1990). *Recherche qualitative : fondements et pratiques*, Montréal, Agence d'ARC, 180 p.
- MAYER, Robert et Francine OUELLET (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 537 p.