

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

CAHIERS DU LAREPPS

No 02 -02

La Gaillarde

**Monographie d'une entreprise d'économie sociale
dans le champ de la réinsertion sociale**

par

**Danielle Guay,
Christine Corbeil et Francine Descarries**

**École de travail social
Université du Québec à Montréal**

**©LAREPPS/UQAM
janvier 2002**

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2002
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 2002

ISSN 1490-8069

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	i
INTRODUCTION	ii
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	iv
1. LA FRIPERIE LA GAILLARDE:	
ÉMERGENCE ET ORGANISATION (1999-2000)	1
1.1 LE MILIEU D'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRISE: CONTINUITÉ FAMILLE AUPRÈS DES DÉTENUES (CFAD)	1
1.2 L'ENVIRONNEMENT SOCIODÉMOGRAPHIQUE	2
1.3 LA FRIPERIE <i>LA GAILLARDE</i> : MISSION ET OBJECTIFS	3
1.4 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ : INSERTION SOCIALE	4
1.5 LE PROJET INITIAL : CONTEXTE ET CIRCONSTANCES	5
1.6 LES APPUIS	6
1.6.1 Le Fonds de lutte contre la pauvreté.....	6
1.6.2 Le Regroupement pour la relance économique du Sud-Ouest (RESO)	6
1.6.3 Les autres appuis matériels	7
1.7 LES CONTRAINTES	7
1.7.1 Les contraintes administratives	7
1.7.2 Les contraintes organisationnelles.....	8
2. LE PROFIL ORGANISATIONNEL DE LA FRIPERIE <i>LA GAILLARDE</i>	10
2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	10
2.2 LE RÉSEAU EXTERNE	11
2.3 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FRIPERIE : GESTION ET COMMUNICATION	12
2.4 LES ACTIVITÉS DE LA FRIPERIE	14
2.5 L'ORGANISATION DU TRAVAIL	14
2.6 L'EMBAUCHE DU PERSONNEL	16
2.7 LA CULTURE D'ENTREPRISE	17
2.7.1 La mission	17
2.7.2 Le secteur d'activité	18
2.8 LES CONDITIONS DE TRAVAIL	20
2.9 LE CLIMAT DE TRAVAIL	22

3. LA NOUVELLE FRIPERIE : LA GAILLARDE	25
3.1 VERS L’AUTONOMISATION	25
3.2 L’AUTONOMIE JURIDIQUE DE <i>LA GAILLARDE</i>	26
3.3 LA MISSION ET LES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE ENTITÉ <i>LA GAILLARDE</i>	26
3.4 LES APPUIS	27
3.5 LES ACTRICES ET LES ACTEURS DE LA NOUVELLE FRIPERIE <i>LA GAILLARDE</i>	29
4. LE PROFIL ORGANISATIONNEL DE LA NOUVELLE FRIPERIE LA GAILLARDE	33
4.1 LES CONDITIONS DE TRAVAIL	34
4.2 LES ASPECTS SOCIAUX DES CONDITIONS DE TRAVAIL	36
5. LES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN	37
5.1 LE BILAN DE L’ORGANISME FONDATEUR	37
5.2 LE BILAN DES RESPONSABLES DE LA FRIPERIE <i>LA GAILLARDE</i>	39
5.3 LA TRAJECTOIRE D’EMPLOI DES TRAVAILLEUSES	42
5.4 LE BILAN DE LA FRIPERIE <i>LA GAILLARDE</i> COMME ENTREPRISE D’ÉCONOMIE SOCIALE	45
BIBLIOGRAPHIE	47
ANNEXE : PRÉSENTATION DES ACTRICES	51

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

1. FIGURES

Figure 1 : Organigramme de la friperie <i>La Gaillarde</i>	10
Figure 2 : Réseau externe de la friperie <i>La Gaillarde</i>	11
Figure 3 : Conseil d'administration de la nouvelle friperie <i>La Gaillarde</i>	31
Figure 4 : Réseau social de la nouvelle friperie <i>La Gaillarde</i>	32

2. TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des postes et des conditions de travail à <i>La Gaillarde</i>	21
Tableau 2 : Répartition des salaires au sein de <i>La Gaillarde</i> selon le poste, du 1er juillet 2000 au 31 mars 2003	35

AVANT-PROPOS

Cette monographie de l'entreprise *La Gaillarde* a pu être réalisée grâce au soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Elle a pu bénéficier d'un financement de démarrage grâce au soutien financier accordé à l'équipe Économie sociale, santé et bien-être du LAREPPS, par le Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS).

Nous avons pu compter pour réaliser ce projet sur la généreuse collaboration de toutes les personnes qui ont accepté de nous rencontrer et sur l'accueil bienveillant qui nous a été réservé lors de l'observation participante que nous avons effectuée au sein de l'entreprise. Nous tenons tout particulièrement à remercier Yolande Trépanier, directrice de Continuité famille auprès des détenues (CFAD) qui nous a chaleureusement ouvert ses portes, Josée Martel, gérante de la friperie *La Gaillarde* et Stéphanie Martel, assistante-gérante, pour leur disponibilité et leur collaboration tout au long de l'observation.

RÉSUMÉ

La friperie *La Gaillarde*, une entreprise dans le champ de la réinsertion sociale, a ouvert ses portes en juin 1999 sous l'initiative du groupe communautaire Continuité famille auprès des détenues (CFAD). Elle a été définie à l'origine comme un prolongement des activités internes de CFAD. Suite à l'obtention de son autonomie juridique, en mai 2000, la friperie s'est séparée de l'organisme fondateur et a réorienté sa mission dans le domaine des ressourceries. Les périodes d'émergence et d'implantation du projet, de même que celle de sa nouvelle configuration, seront abordées avec l'objectif de mettre en évidence les grandes lignes de développement de l'entreprise, ainsi que ses dimensions organisationnelles et institutionnelles. Une attention particulière sera accordée aux conditions de travail et à la trajectoire d'emploi des travailleuses impliquées, afin de poser les premiers jalons d'une réflexion sur les possibles impacts des entreprises d'économie sociale sur le rapport des femmes à l'emploi.

Introduction

La présente monographie de la friperie *La Gaillarde* a été réalisée dans le cadre d'une recherche intitulée *Économie sociale et insertion en emploi des femmes : en quête de pratiques novatrices*, dirigée conjointement par Christine Corbeil, professeure à l'École de travail social et Francine Descarries, professeure au département de sociologie de l'UQAM. Outre un dossier théorique qui analyse le discours issu du mouvement des femmes sur l'économie sociale, cette recherche s'intéresse à des projets concrets d'économie sociale, eu égard aux conditions de travail et aux trajectoires d'emploi des femmes qui y sont impliquées dans les domaines des services aux personnes et de l'insertion en emploi.

L'entreprise la friperie *La Gaillarde* a retenu notre attention en tant qu'entreprise d'économie sociale dans le champ de la réinsertion sociale, dans la mesure où elle résultait d'une initiative d'un groupe communautaire, Continuité famille auprès des détenues (CFAD), et que les femmes y étaient très majoritairement représentées à tous les titres : initiatrice, coordonnatrice, gestionnaire, travailleuses et participantes. Cette monographie constitue aussi un matériau important dans la production du projet de mémoire de maîtrise de Danielle Guay, l'étudiante qui a été associée aux différentes phases de la réalisation de cette recherche. L'observation de cette entreprise a été réalisée sur une période de temps couvrant la phase de démarrage du projet jusqu'à sa deuxième année d'opération.

Après un bref rappel de la démarche méthodologique, le premier chapitre de la présente monographie est consacré à la description succincte du milieu d'émergence de *La Gaillarde* et de son environnement. L'entreprise et ses objectifs y sont également présentés, de même que les conditions et le contexte de son démarrage.

Le chapitre 2 offre un aperçu de la composition du conseil d'administration et du réseau externe avec lequel la friperie *La Gaillarde* entretient des relations, et trace le profil organisationnel de l'entreprise, incluant la description de ses principales activités, de son mode d'organisation du travail et des procédures d'embauche des travailleuses. En outre, ce chapitre

s'attarde à la culture de l'entreprise, notamment en ce qui concerne sa mission et son secteur d'activité, ainsi qu'aux conditions de travail et au climat de travail.

Le chapitre 3 traite de la phase d'autonomisation qui mène la friperie *La Gaillarde* à son actuel statut et présente la configuration de la nouvelle entreprise dans ses principales dimensions. Par la suite, le chapitre 4 propose un survol du profil organisationnel de la nouvelle friperie *La Gaillarde* en insistant sur les conditions de travail, eu égard aux statuts d'emploi, aux conditions salariales et aux aspects sociaux. En guise de conclusion, le chapitre 5 amorce un bilan de l'expérience, tant du point de vue de l'organisme fondateur et de la friperie que de celui de la trajectoire d'emploi des travailleuses impliquées dans le projet, et enfin s'attarde à présenter des éléments de synthèse concernant l'expérience de la friperie *La Gaillarde* comme entreprise d'économie sociale.

Démarche méthodologique

Les stratégies de recherche utilisées dans cette étude relèvent essentiellement d'une approche qualitative et d'une analyse de contenu. De plus, l'insertion au sein de *La Gaillarde* d'une membre de l'équipe, à titre de bénévole, a permis la poursuite d'une observation participante, qui s'est déroulée de septembre 1999 à février 2000, et a facilité la collecte de données et de documents internes qui ont été amassés au fil du développement du projet. Des articles de journaux relatifs à l'entreprise sous observation ont par ailleurs fourni quelques données pertinentes.

Des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de huit femmes impliquées dans le projet. Celles-ci ont eu lieu entre septembre 2000 et février 2001. Les personnes interviewées se distinguaient par leur statut : initiatrice, intervenante, directrice, assistante-directrice, administratrice, participante et travailleuse, de même que par leurs rôle et fonctions au sein de l'entreprise. Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, ont été réalisés dans différents lieux : à la friperie, à l'organisme communautaire, à des domiciles privés, dans un bureau de l'UQAM et au centre local de développement. Pour chacune des entrevues, le schéma d'entretien a été tiré d'un questionnaire « omnibus » (Corbeil et Descarries *et al.*, 2000b) préparé pour répondre aux objectifs de la présente recherche et adapté aux statut et rôle de la personne interrogée. Ces entrevues ont été enregistrées et retranscrites par la suite. Enfin, une entrevue avec un agent local de développement a été également réalisée, en raison de sa participation active à la conception du projet.

Suite aux entrevues, des fiches signalétiques résumant les trajectoires personnelles et professionnelles des six personnes les plus directement impliquées dans le projet ont été réalisées. Celles-ci peuvent être consultées en annexe. Les sources documentaires recueillies, de même que le matériel d'entrevue, ont été traitées en fonction d'une grille de collecte de données pré-établie (Corbeil et Descarries *et al.*, 2000a), qui nous a servi à déterminer les différentes rubriques et dimensions devant être prises en considération pour la réalisation d'une étude de cas intégrant une analyse différenciée selon les sexes. Les dimensions ainsi retenues ont trait au

contexte d'émergence, aux profils organisationnel et institutionnel et aux acteurs et actrices en présence.

1. LA FRIPERIE LA GAILLARDE : ÉMERGENCE ET ORGANISATION (1999 – 2000)

1.1 LE MILIEU D'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRISE : CONTINUITÉ FAMILLE AUPRÈS DES DÉTENUES (CFAD)

Le groupe communautaire Continuité famille auprès des détenues (CFAD) a joué un rôle fondamental dans l'émergence de la friperie *La Gaillarde*. Il a été à l'origine du projet en lui donnant ses premières assises et en l'intégrant dans son programme d'activités. Quelques précisions sur la mission de CFAD sont donc nécessaires pour comprendre le contexte dans lequel *La Gaillarde* a vu le jour.

L'organisme CFAD a été fondé en 1985 par Yolande Trépanier, avec l'objectif de contribuer au maintien et à l'amélioration des relations des mères détenues avec leurs enfants. CFAD a été le premier organisme québécois à offrir aux détenues de la Maison Tanguay un lieu, en l'occurrence une roulotte, où, pendant deux jours par semaine, les enfants peuvent vivre auprès de leur mère incarcérée. Pour mieux répondre à sa mission, CFAD a décidé, suite à cette première initiative, d'offrir, dans le cadre du programme Suivi post-détention, des activités de soutien aux mères ex-détenues et à leurs enfants en dehors des murs de la prison, afin de minimiser l'impact de leur détention sur la relation maternelle. L'état de précarité économique et psychosociale des femmes détenues lorsque celles-ci quittent le milieu carcéral justifiait en lui-même cette nouvelle intervention en milieu externe : l'absence de confiance en soi, la pauvreté, la monoparentalité, l'isolement, les dangers de récidive, les problèmes de toxicomanie et d'alcoolisme caractérisent bien souvent l'expérience de vie de ces ex-détenues. Ainsi, tel que noté dans son rapport d'activités postdétention 1996-1997 (CFAD, Document 4 : 2), CFAD a de plus en plus développé ses activités à l'extérieur de la Maison Tanguay, en vue de donner « une assistance à la mère dans ses efforts de réinsertion sociale et de maintenir la relation mère-enfant après la libération de la détenue. Ceci, pour permettre d'assurer une présence à l'enfant et ainsi éviter le cercle vicieux de la délinquance ». Dans cette optique, CFAD a mis sur pied différentes

activités de soutien et d'encadrement à l'intention des participantes¹, telles que des discussions informelles ou formelles, des séances d'information sur les ressources du milieu, des visites au domicile des ex-détenues, des activités familiales (parties de sucre, camps d'hiver, fêtes de l'Halloween, de Noël, de Pâques, des mères), et, enfin, des activités de formation pratique (couture, informatique, cuisine, menuiserie). De plus, CFAD s'efforce d'accorder un soutien socio-économique aux ex-détenues et à leurs enfants en leur procurant certaines denrées de base grâce aux dons de Moisson Montréal. Un bazar installé dans les locaux de l'organisme depuis 1995 propose également aux ex-détenues des vêtements usagés, pour elles et leurs enfants, à peu de frais ou gratuitement. Les quelques profits tirés de ce bazar, qui restera ouvert jusqu'à la création de *La Gaillarde*, ont permis, par ailleurs, de financer certaines activités familiales (CFAD, Document 4).

Au cours de l'année 1997, plus de 110 mères avaient participé aux activités de CFAD. Depuis lors, CFAD a également commencé à offrir ses services à des mères qui n'ont pas été incarcérées à la Maison Tanguay, mais qui ont eu des démêlés avec la justice. Aujourd'hui, l'organisme offre ses services aux résidentes de Montréal et de ses environs, mais rejoint principalement les familles des quartiers adjacents à ses locaux.

1.2 ENVIRONNEMENT SOCIODÉMOGRAPHIQUE

La disponibilité d'un local dans une usine en partie désaffectée de Saint-Henri a donné l'occasion à CFAD d'aménager, en 1987, dans un quartier où depuis des décennies la population a vécu un déclin socio-économique important. Cet emplacement représentait pour CFAD un lieu fort propice pour le développement et l'organisation de ses activités. En effet, le quartier du sud-ouest de Montréal, qui avait connu un essor économique considérable dans la période de la révolution industrielle, a subi un revirement économique drastique lors des fermetures massives de dizaines d'entreprises, déclin consommé par la fermeture du canal Lachine en 1965 (Vachon, 1993). Entre les années 1967 et 1988, on note la perte de plus de 16 000 emplois pour ce seul quartier (Vachon, 1993). Aujourd'hui encore, malgré des efforts de revitalisation socio-

¹ Le terme participante est utilisé pour désigner toutes ces femmes ayant eu des démêlés avec la justice qui viennent à CFAD et participent aux services offerts, en plus de faire du bénévolat.

économique, le taux de chômage y demeure très élevé. Selon les statistiques fournies par la Ville de Montréal, celui-ci s'élève à 17,2 % et à 13,2 % pour les hommes et les femmes respectivement en 1996. Par ailleurs, le taux d'activité de la population est relativement bas puisqu'il n'excède pas un pourcentage de 55,4 %, alors que les hommes gagnent un revenu moyen de 23 296 \$ et que celui des femmes atteint à peine 16 144 \$ par année.

Dans ce quartier, le nombre de familles monoparentales excède largement la moyenne québécoise : 51 % des familles ayant un seul enfant et 43 % des familles ayant plus d'un enfant sont monoparentales. Par ailleurs, le taux d'activité des familles monoparentales atteint une proportion de 37 %. Dans neuf cas sur dix, ces familles sont dirigées par une femme. Enfin, 26 % des personnes âgées de 15 ans et plus de ce quartier n'ont pas terminé une neuvième année de scolarité. Ces statistiques illustrent bien la précarité des conditions de vie, qui prévaut pour une large part de la population, et tout particulièrement pour les femmes, au sein de ce quartier du sud-ouest de Montréal, où a pris racine l'organisme communautaire CFAD.

1.3 LA FRIPERIE *LA GAILLARDE* : MISSION ET OBJECTIFS

Située dans les locaux de CFAD, la friperie *La Gaillarde* ouvre officiellement ses portes le 11 juin 1999 devant une assemblée populaire. Elle a cette semaine-là à son carnet de paie deux employées régulières à temps plein, deux employées-étudiantes à temps partiel et trois employées contractuelles. La friperie *La Gaillarde* n'est pas définie à l'origine comme une entité juridique autonome, c'est-à-dire avec lettres patentes, et ses activités sont dès lors inscrites comme prolongement du programme de l'organisme fondateur. La charte de CFAD et sa mission marquent donc largement la nature et les caractéristiques de l'entreprise d'économie sociale mise sur pied : le projet de la friperie ambitionnant d'offrir aux participantes de CFAD, en plus des vêtements à prix modique, un cheminement de réinsertion sociale et professionnelle, par le biais d'opportunités d'emplois et de formations pratiques. L'objectif principal du projet est décrit en ces termes par l'agent local de développement :

C'est sûr qu'une part du projet, ça visait aussi à être un lieu d'apprentissage, un lieu de réinsertion pour des ex-détenues, leur donner une place pour réapprendre un peu les habitudes de base pour travailler, prendre un peu d'expérience, de confiance, pour éventuellement se trouver un emploi sur

le marché du travail, mais aussi pouvoir, bon, développer deux ou trois emplois dans le cadre de la friperie. (Entrevue 9)

Selon le même informateur, pour réaliser ces objectifs, *La Gaillarde* devra nécessairement atteindre un seuil de rentabilité économique au terme de trois années d'opération. Autrement dit, la viabilité de l'entreprise et sa capacité à développer des emplois seront intimement liées à la croissance de ses ventes et à celle de son bassin de clientèle. Par contre, les initiatrices du projet espèrent pour leur part, que les profits générés après la consolidation de l'entreprise, pourront constituer une source de financement complémentaire pour certaines activités de CFAD, tel que le souligne un membre du conseil d'administration, qui confirme que « CFAD, comme tout organisme communautaire, est toujours à la recherche de financement » (Entrevue 8). Réalité dont est également conscient l'agent de développement, qui conçoit que les bénéficiaires de la friperie doivent aussi permettre à l'organisme promoteur « d'avoir une partie d'autofinancement » (Entrevue 9). Élément d'importance eu égard à l'évolution éventuelle de *La Gaillarde* : en raison de ses activités de recyclage de vêtements, la friperie ajoute, d'entrée de jeu, une dimension écologique importante à sa mission initiale d'intégration sociale des ex-détenues.

1.4 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ : L'INSERTION SOCIALE

L'entreprise d'insertion sociale, en offrant une opportunité de travail ou de formation sur le tas, s'adresse généralement à des catégories de personnes en difficulté, « les postes de travail [étant] le support à une insertion de groupes particulièrement défavorisés » (Defourny, Favreau et Laville, 1998 : 5). La poursuite de la mission d'une telle entreprise a la particularité de reposer sur des activités économiques, puisque que c'est à travers ces dernières que des personnes vivant une exclusion sociale ou professionnelle, se voient offrir la possibilité d'intégrer ou de réintégrer le marché du travail dans des conditions qui tiennent compte de leur réalité (Dufour, Filion, Rodriguez et Vaillancourt-Laflamme, 2001).

C'est donc par l'intermédiaire de son comptoir de vente de vêtements usagés que *La Gaillarde* prévoit créer quelques emplois pour répondre à un objectif d'insertion. Le projet

comprend également un volet de formation axé sur l'acquisition de techniques en couture et en impression textile ainsi que sur le développement d'habilités dans le domaine de la vente. « Comme il est question de friperie et de magasin à rayons, nous croyons que les apprentissages faits au cours du projet par les participantes seront transférables sur le marché du travail dans la vente au détail de vêtements. » (La Gaillarde, Document 3, avril 1998). La description de tâche de la gérante de la friperie fait référence à sa responsabilité dans la gestion de ces formations au cours de la première année du démarrage. Les responsables du projet prévoient donc une intégration du programme de formation dans les activités de l'entreprise, dès septembre 1999. La direction et le personnel de l'organisme ont alors pour objectif de donner un encadrement et un soutien aux participantes afin de « leur permettre de retrouver la confiance, les attitudes et les habitudes dont elles ont besoin pour se réinsérer dans un emploi » (La Gaillarde, Document 1, 1998 : 4). À cet égard, un espace dans l'atelier est mis à la disposition des participantes pour qu'elles puissent apprendre les rudiments de la couture et de l'impression textile.

1.5 LE PROJET INITIAL : CONTEXTE ET CIRCONSTANCES

Les entrevues réalisées auprès des informatrices permettent d'identifier les conditions qui ont contribué au démarrage du projet de friperie. Une partie des locaux de CFAD était utilisée depuis quelques années pour l'entreposage de vêtements et d'objets que l'organisme recevait sous forme de dons. Petit à petit, cette activité a pris de l'ampleur et a donné lieu à la création d'un bazar. L'augmentation du volume des dons a demandé, au fil du temps, une organisation plus systématique et formelle, les vêtements reçus ayant besoin d'être triés, nettoyés et entreposés. De là est né le besoin d'engager du personnel voué à la réalisation de ces tâches et celle de réaménager l'entrepôt de manière à le rendre plus conforme et attrayant au projet de friperie en émergence. La création par le gouvernement québécois d'un fonds de lutte à la pauvreté, suite au Sommet économique de 1996, a incité la directrice de CFAD à formaliser le projet de friperie et à présenter une demande de subvention : un tel projet lui apparaissait susceptible de soutenir la mission de l'organisme, s'il était un plus structuré et éventuellement générateur de revenus : « On commençait déjà à faire une petite friperie du côté où sont nos ateliers maintenant, alors quand on a entendu parler des fonds de lutte à la pauvreté, on s'est dit que ça serait [opportun] de développer l'aspect friperie avec [cette structure]. » (Entrevue 5).

1.6 LES APPUIS

1.6.1 Le Fonds de lutte contre la pauvreté

Après un premier échec auprès du Fonds de lutte contre la pauvreté, l'assemblée du conseil d'administration de CFAD du 4 février 1998 décide de déposer une nouvelle demande de financement au Comité régional d'approbation du Fonds de lutte contre la pauvreté. Le projet est approuvé le 29 mai 1998 et reçoit quelques mois plus tard l'aval du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Au mois d'octobre de la même année, une subvention de 60 380 \$ est accordée pour la première année d'opération : 31 915 \$ provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté et 28 465 \$ d'Emploi-Québec (La Gaillarde, Document 6).

1.6.2 Le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-ouest

Si CFAD a agi comme principal organisme promoteur et a fourni les premières assises au projet de la friperie, un autre groupe communautaire, le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO) a exercé un rôle important dans l'émergence du projet et a secondé le groupe fondateur dans toutes les étapes de développement de *La Gaillarde*. RESO est un organisme communautaire qui œuvre à la relance socio-économique de la localité et donne son appui aux personnes sans-emploi du quartier du sud-ouest de Montréal. C'est un intervenant de RESO, qui agissait déjà à titre de conseiller auprès de CFAD depuis quelques années, qui d'ailleurs leur a suggéré l'idée de démarrer un projet d'économie sociale.

RESO a reçu du Fonds de lutte contre la pauvreté le mandat d'accompagner les promoteurs de projets dans leur démarche de financement. Pour l'agent local de développement travaillant à RESO, la tâche a « été vraiment d'aider à la rédaction de la demande, à faire une petite étude de marché, une étude d'opportunité pour voir est-ce qu'il y avait de la place pour une friperie dans le Sud-Ouest. C'était un peu le survol de ce qui existait déjà. Voir un peu aussi les opportunités qu'il y avait à développer. » (Entrevue 9). RESO a donc pris une part active dans la rédaction de la demande de financement au Fonds de lutte contre la pauvreté. Participation

dûment reconnue par la directrice de CFAD qui estime avoir été là « pour donner [l'information], pour guider, pour qu'on reste dans l'esprit de CFAD » (Entrevue 5).

L'aide organisationnelle et technique procurée par RESO se présente en fait sous plusieurs formes. RESO a continué à soutenir toutes les phases du développement de la friperie, depuis sa création jusqu'à son évaluation, offrant un support important sur les plans de l'information, de la formation, de la gestion du projet, de la préparation du plan d'affaires et même des démarches politiques. Selon une des responsables de CFAD, « RESO a aidé à monter le projet, il a soutenu le projet, il a présenté, puis a défendu le projet. Selon moi, c'est RESO qui nous a obtenu ça. » (Entrevue 4).

1.6.3 Les autres appuis matériels

Dès le départ, l'entreprise *La Gaillarde* profite d'un avantage financier indéniable en ayant accès à un local à prix modique au sein de CFAD. De vastes locaux sont, en effet, mis à sa disposition pour la modique somme de 6 000 \$ par année. Il va sans dire aussi que le fait de recevoir plus de 90 % des vêtements et des tissus sous forme de dons, procure à *La Gaillarde* un coup de pouce important. Les frais d'opération de l'entreprise en sont grandement diminués. D'autant plus que certains équipements, tels que la laveuse, la sècheuse, les machines à coudre et la caisse enregistreuse, sont donnés généreusement par des organismes du milieu. L'intervenante de CFAD se rappelle l'effervescence qui a entouré la réception de certains de ces dons :

Oh oui, il y a eu ici, pas loin, une friperie qui a fermé. Puis là, on est allé chercher du stock. C'était effrayant : des supports, toutes sortes d'affaires, le présentoir. Ça aussi, c'était des dons. Y a eu beaucoup, beaucoup d'équipements qui ont été ramassés par des particuliers ou des friperies, des organismes qui fermaient. C'était récolté, comme ça, ben communautaire. (Entrevue 4)

1.7 LES CONTRAINTES

1.7.1 Les contraintes administratives

En dépit de ces conditions favorables, la période de démarrage du projet ne s'est pas déroulée sans difficulté. Des contraintes d'ordre administratif sont venues en perturber la phase

d'implantation, notamment en raison des délais encourus pour obtenir un financement. Selon l'agent local de développement :

C'était très long avant de convaincre, y a eu beaucoup d'échanges de correspondance aussi avec la ministre qui était responsable à l'époque du Fonds de lutte, Louise Harel... Puis, y a eu des démarches plus politiques qui ont été faites... Cela a pris six mois avant que le projet soit approuvé parce que les friperies n'étaient pas considérées comme prioritaires. (Entrevue 9)

Les conditions imposées par les bailleurs de fonds, en particulier en ce qui a trait à l'autofinancement après les trois premières années d'opération, ont constitué un sujet d'inquiétude pour l'initiatrice du projet, qui craignait ainsi devoir consacrer trop d'énergie pour atteindre cet objectif, au détriment de la mission de son organisme. C'est dans les termes suivants que l'initiatrice du projet verbalise ses craintes : « Je n' me sentais pas capable que ça devienne gros comme ça... Peur aussi qu'on ne reste plus dans notre mission de rapprocher les mères des enfants. » (Entrevue 5). En somme, à l'instar des autres informatrices, l'initiatrice du projet redoutait l'ampleur que pourrait prendre celui-ci au sein de l'organisme, puisqu'il risquait de devenir « un projet en soi » (Entrevue 8), alors que l'organisme souhaitait surtout améliorer le fonctionnement de son bazar et pas nécessairement initier un nouveau projet : « Ce qui nous a fait peur, ce sont les objectifs qu'il fallait atteindre au niveau financier... avec des quotas à atteindre l'année suivante, puis l'autre année. » (Entrevue 4). Cependant, malgré leurs doutes et leurs réticences à l'égard des exigences de rentabilité, les responsables de l'organisme initiateur ont finalement été convaincues par RESO des possibilités de réussite du projet (Entrevue 4) .

1.7.2 Les contraintes organisationnelles

La démarche du recrutement du personnel pour démarrer la friperie est entreprise dès l'octroi de la subvention en octobre 1998. Les exigences de rentabilité inhérentes à cet octroi commandent l'embauche d'un personnel suffisamment qualifié pour assurer la bonne marche du projet. Comme l'a indiqué une membre du conseil d'administration, ces conditions « exigeaient de trouver quelqu'un qui avait des compétences, qui avait une stabilité par rapport au travail, une stabilité émotive aussi » (Entrevue 8). Dans une certaine mesure, cette exigence pose problème à CFAD, qui ne juge pas possible d'offrir la gestion du projet à une ex-détenue, suite à des tentatives infructueuses en ce sens :

On voulait vraiment qu'il y ait des ex-détenues qui participent activement. C'était de cette façon là qu'on voulait. Avoir une assistante-gérante, une équipe qui allait être intéressée à apprendre l'impression textile, cours de couture, prendre la relève, puis, elle-même être la formatrice pour les ex-détenues. (Entrevue 4)

En l'occurrence, certaines ex-détenues ne possédaient tout simplement pas les compétences exigées : « Il fallait que la gérante ait beaucoup d'initiative. Il fallait qu'elle ait de l'expérience dans le départ d'une petite entreprise. Il fallait qu'elle ait de l'entregent, du *leadership*. L'assistante, devait être capable de tenir le magasin, d'avoir des compétences dans la couture, d'entretenir les ateliers. » (Entrevue 5). D'autres possédaient certaines compétences, mais avaient des démêlés persistants avec la justice ou encore des problèmes de toxicomanie. L'organisme promoteur s'est donc finalement résolu à recruter des candidates extérieures à CFAD, mais qui répondaient aux critères d'admissibilité du Fonds de lutte contre la pauvreté. C'est dans ce contexte que s'est effectuée l'embauche d'une gérante et, un peu plus tard, d'une assistante-gérante.

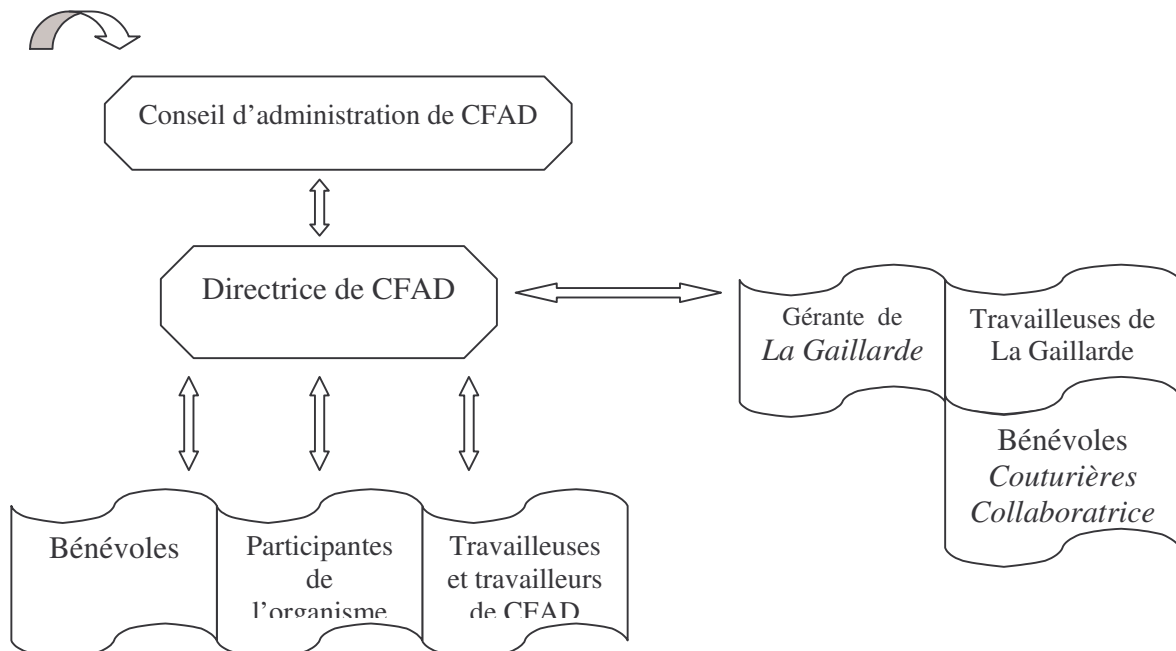
Ceci étant, l'obligation de recruter une gérante à l'externe aura des retombées positives sur l'évolution du projet. Les qualifications de la personne embauchée constituent un atout fondamental aux yeux de l'agent local de développement, compte tenu des défis à relever (Entrevue 9). Quasiment taillée sur mesure pour le poste, celle-ci possède effectivement un sens poussé des responsabilités, une expérience en micro-entreprise, une expertise en couture et enfin, une sensibilité à la dimension sociale du projet. En outre, elle envisage de remettre éventuellement la gestion du projet dans les mains des ex-détenues après leur formation dans l'entreprise, tout comme l'intervenante de l'époque qui témoigne à ce propos : « Nous pensions que ça allait être transféré aux mains de filles ex-détenues. Mais pas tout de suite non plus, ça c'est sûr. Mais éventuellement. Ou en tout cas, qu'il y aurait une forte implication. Nous autres, on voyait qu'il y avait beaucoup d'ex-détenues qui participeraient à ce projet-là. » (Entrevue 4). Dès l'embauche de la gérante, le 23 novembre 1998, la directrice de CFAD est enthousiasmée par ses qualifications et par la tournure des événements. Elle croit que les objectifs sociaux du projet pourront être atteints, d'autant plus que deux participantes de CFAD se voient octroyer un contrat de travail d'un an, subventionné par des Programmes d'aide à l'intégration à l'emploi (PAIE).

2. LE PROFIL ORGANISATIONNEL DE LA FRIPERIE LA GAILLARDE

2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La friperie *La Gaillarde* étant intégrée à l'organisme CFAD, relève donc du même conseil d'administration. Cependant, la gestion quotidienne de la friperie est assumée entièrement par la gérante du projet. Le rôle du conseil d'administration dans le projet consiste ainsi à superviser les activités de l'entreprise, afin qu'elles demeurent « en conformité avec la mission de l'organisme... et qu'il n'y ait pas de conflits qui puissent mettre en péril la survie de l'organisme » (Entrevue 8). Les travailleuses de la friperie ne sont pas représentées au conseil d'administration de CFAD. Les informations au sujet de *La Gaillarde* y sont donc communiquées par l'intermédiaire de la directrice et d'une intervenante de CFAD. L'organigramme suivant illustre bien le positionnement de l'entreprise par rapport à la structure administrative de l'organisme fondateur.

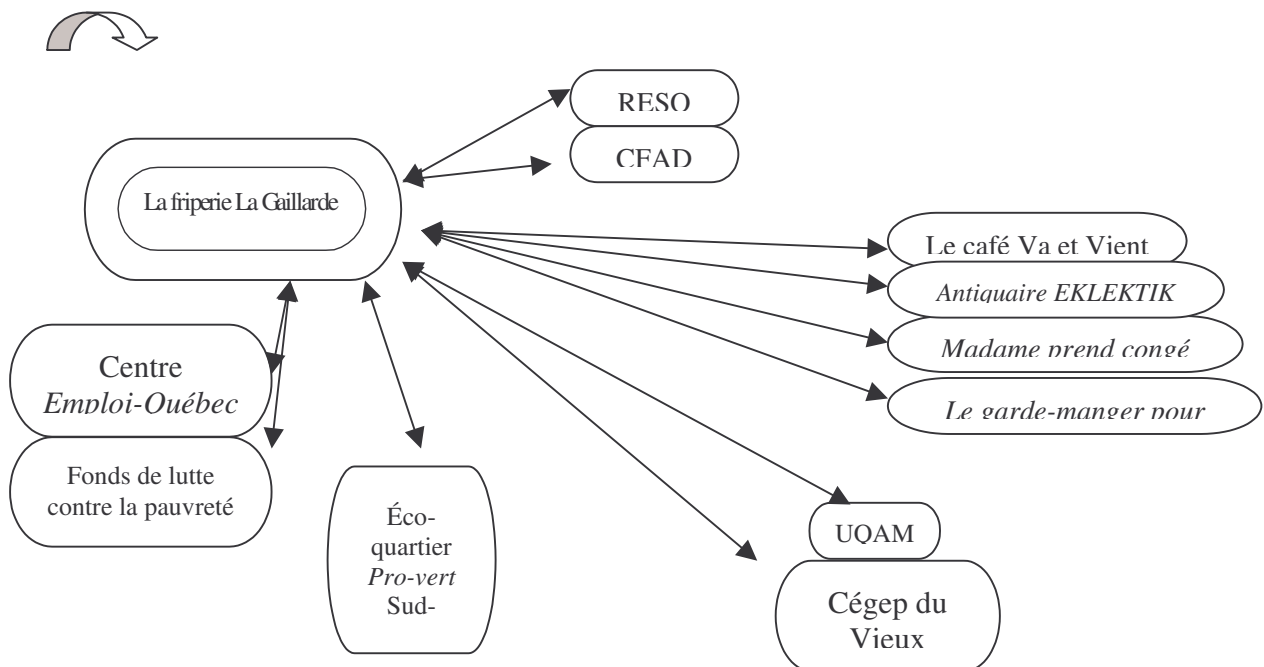
FIGURE 1 : Organigramme de la friperie *La Gaillarde*



2.2 LE RÉSEAU EXTERNE

Outre CFAD et RESO qui constituent, à des titres divers, les principaux promoteurs du projet, certains groupes communautaires et institutions gouvernementales entretiennent des liens avec *La Gaillarde*, soit en tant que bailleurs de fonds : Emploi-Québec et le Fonds de lutte contre la pauvreté, soit en tant que partenaires commerciaux ou promotionnels : le café *Va et vient*, *Antiquaire EKLEPTIK*, *Madame prend congé*, *Le garde-manger pour tous*, Éco-quartier, Pro-vert Sud-Ouest, UQAM et Cégep du Vieux Montréal. Essentiellement, les relations avec le réseau externe sont entretenues par l'entremise de la gérante de la friperie. L'ensemble de ce réseau est représenté dans le schéma suivant.

FIGURE 2 : Réseau externe de la friperie *La Gaillarde*



2.3 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FRIPERIE : GESTION ET COMMUNICATION

La friperie *La Gaillarde*, bien que conçue à l'origine comme une des activités de l'organisme communautaire, acquiert rapidement une autonomie de gestion en ce qui a trait à ses activités et à sa comptabilité. Plusieurs facteurs expliquent ce changement de cap. Notamment, des contraintes d'ordre organisationnel au niveau de la gestion du budget sont à la source de la séparation des comptes bancaires. L'intervenante de l'époque explique que, dès la phase de rénovation des locaux, la gérante de la friperie « avait besoin souvent de faire des chèques. Elle allait magasiner des choses, acheter des trucs. Elle avait besoin d'une petite caisse. C'était compliqué de fonctionner avec un seul portefeuille, de toujours aller demander à Yolande. » (Entrevue 4). De plus, la directrice de CFAD constate très tôt que la gérante a beaucoup d'aptitudes et de compétences dans la gestion d'un budget. L'administration financière du projet passe donc dès les premiers mois sous sa responsabilité. Pour l'intervenante de CFAD, « cela a donné le ton d'une entreprise dans l'organisme » (Entrevue 4). Et bien que CFAD conserve le pouvoir de signer les chèques, ce transfert a comme conséquence de donner une liberté d'action et une autonomie administrative à la gérante de la friperie. Cette dernière estime à cet effet que les intervenantes de CFAD ont « laissé aller totalement le projet, dans le sens qu'elles m'ont fait confiance » (Entrevue 1). De part et d'autre, cette solution semble satisfaisante. Du côté de CFAD, on considère que la gestion du projet ne peut reposer entièrement sur les ressources humaines de l'organisme qui sont déjà limitées. Par ailleurs, pour la gérante de la friperie, cette décision répond à son désir d'autonomie : « J'étais bien à l'aise d'être autonome. J'avais pas besoin d'encadrement. » (Entrevue 1). Ainsi, elle prend formellement le projet en main et lui donne son orientation. « J pense que j'ai eu une grosse influence après le premier versement d'argent des bailleurs de fonds. » (Entrevue 1). S'ajoutent donc à ses tâches de gestion quotidienne, celles qui relèvent de la gestion financière du projet. Elle se verra ainsi confier la responsabilité d'écrire la deuxième demande de subvention au Fonds d'économie sociale, devenant ainsi, en quelque sorte, le pilier central du projet.

Malgré l'acquisition de cette autonomie relative de fonctionnement, la gérante de la friperie continue de consulter la direction de CFAD lorsqu'il y a des décisions à prendre. Elle souligne à cet effet qu'on accorde une grande attention à ses propos et que cette communication

se réalise sans conflit et ouvertement. Cependant, une des intervenantes de CFAD note que les échanges étaient moins d'ordre consultatif qu'informatif : « C'était ce qu'on souhaitait aussi. Jusqu'à un certain point, on était d'accord avec ça. » (Entrevue 4). À cet égard, les propos de la gérante révèlent une certaine ambiguïté face à la marge de manœuvre qui lui est dès lors accordée : « J'avais l'impression de les prendre toute seule, les décisions. » (Entrevue 1). Elle y voit l'absence d'un véritable travail d'équipe, jugeant dès lors insuffisante l'implication de l'organisme. Pour la directrice de CFAD, une telle situation s'explique par le fait que « c'est devenu un peu, même si on avait une bonne relation, c'est devenu une affaire séparée parce que les ex-détenues ne s'intégraient pas vraiment » (Entrevue 5). Toutefois, l'observation participante a permis de constater que, dans une certaine mesure, la ligne de communication entre CFAD et *La Gaillarde* n'a pas toujours favorisé la circulation de l'information et l'expression des préoccupations spécifiques des responsables de la friperie.

Sur le plan de la gestion interne de *La Gaillarde*, les premiers mois de fonctionnement sont aussi marqués par une certaine improvisation. La gérante de la friperie parle d'une période peu organisée : « Je trouvais le monde par confiance, pas de mécanisme d'évaluation ni de mécanisme d'embauche, pas d'entrevue. On essayait de tout faire en même temps. » (Entrevue 1). Des mécanismes de consultation ou d'information ne sont pas encore mis sur pied. La communication entre la gérante et les travailleuses de *La Gaillarde* se déroule de manière informelle. Une étroite collaboration entre l'assistante-gérante et la gérante se met en place au cours de cette période. L'assistante-gérante a d'ailleurs le sentiment de participer activement à la prise de décision, bien que les décisions finales relèvent de la responsabilité de la gérante :

Mais, c'est parce qu'on est une petite équipe. C'est sûr qu'on se parlait tout le temps. Depuis que Isidora est là, c'est important que tout le monde se sente respecté, se sente informé. C'est sûr, chacun a son application. On y va beaucoup par intuition. C'est important que tout le monde soit d'accord. Tu fais quelque chose, tu veux que les gens soient dedans, qu'ils aient senti qu'ils avaient participé aux prises de décisions. J'ai toujours senti que c'était en équipe là. (Entrevue2)

Au cours de cette période de démarrage, n'est formellement prévu aucun mécanisme de représentation des différents groupes de personnes qui entretiennent des liens avec l'entreprise : les travailleuses à temps partiel, sous contrat, les bénévoles ou les participantes. Par contre, l'observation participante a permis de réaliser que plusieurs échanges informels avaient lieu autour d'une table communautaire à l'heure du repas du midi. Pendant ces dîners, offerts par

CFAD, les personnes présentes ont, en effet, la possibilité d'échanger des opinions sur les activités de l'organisme, sur l'évolution des activités à la friperie, sur divers événements et sur les difficultés rencontrées. Selon toute vraisemblance, ces moments informels de discussion rejoignent partiellement des objectifs de démocratisation puisque différentes catégories de personnes se voient offrir la possibilité de faire entendre leur point de vue. Cependant, il demeure qu'elles n'ont pas pour autant voix aux décisions.

2.4 LES ACTIVITÉS DE LA FRIPERIE

En tant que travailleuses œuvrant dans une entreprise d'économie sociale, les responsables de *La Gaillarde* consacrent, d'abord et avant tout, leurs énergies à l'implantation de l'entreprise : « On s'était dit d'abord, on va bien installer le projet comme commerce puis après ça, on se consacrera plus au volet socioprofessionnel. » (Entrevue 9). Pour des raisons d'efficacité et de rentabilité, les activités reliées au fonctionnement de la friperie, telles que la cueillette de vêtements, le tri, l'entreposage, la couture et la vente, ont pris une place prépondérante afin d'assurer une entrée de revenus suffisante à la survie du projet. Pour la gérante de la friperie, « il fallait prouver notre autofinancement, il fallait prouver qu'on était capable de monter notre chiffre d'affaires » (Entrevue 1). Dans un tel contexte, une tentative est faite pour offrir des formations en couture et en impression textile au cours de l'automne suivant le démarrage. Cette ouverture à la dimension sociale du projet connaît cependant peu de succès. Sans perdre de vue les objectifs initiaux de réinsertion, les responsables de la friperie jugent alors préférable de les reléguer à une étape ultérieure de développement et de canaliser dans l'immédiat leurs énergies sur les activités économiques. *A posteriori*, cette décision sera justifiée en ces termes par la gérante de la friperie :

On avait inclus dans le premier projet un peu d'insertion sociale, mais c'était de l'effleurage, parce qu'on était conscient qu'on ne pouvait pas arriver à intégrer des ex-détenues. Je voulais donner de la formation, mais ce n'était pas les conditions gagnantes du projet, puis, ce n'était pas les conditions pour être financé. (Entrevue 1)

2.5 L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'entrée en fonction de la gérante représente le moment clé de la mise en marche du projet. Outre sa conception, celle-ci a comme première tâche de superviser le travail de rénovation des locaux de CFAD mis à la disposition de la friperie. Cette rénovation est menée

par deux menuisières, ex-détenues embauchées, pour exécuter les travaux d'isolation, de fabrication des murs, de construction des plates-formes et de peinture. La rénovation des lieux, d'une superficie considérable (de près de 3000 pieds carrés), a rendu possible la restauration de l'entrepôt et l'aménagement d'un atelier de couture, d'un bureau et de la boutique. Une des menuisières souligne que « c'est avec une équipe qu'on a pu réaliser quelque chose ensemble » (Entrevue 6). Il y avait là une énergie, un dynamisme qui se dégageait du chantier de travail, ont constaté la plupart des répondantes. « La rénovation du local a été une belle étape avec les femmes. » (Entrevue 1), estime pour sa part la gérante.

Tandis que se mettent en marche les opérations de la friperie, un contrat de six mois est donné à une travailleuse pour organiser des activités de promotion de l'entreprise. Des annonces dans les journaux locaux, des dépliants publicitaires et des photos de la friperie servent de matériel de promotion. Des bénévoles et des participantes prennent part à des « activités-kiosque », alors que deux présentations de *La Gaillarde* ont lieu dans le cadre d'événements étudiants à l'UQAM dès septembre 1999. Cette phase de structuration de la friperie a suscité un vif enthousiasme parmi toutes les participantes de l'organisme et a mobilisé les compétences de plusieurs femmes vivant depuis longtemps dans la marginalité.

La gérante de la friperie poursuit, de son côté, l'administration du projet. Au cours de cette période d'implantation, elle entreprend des démarches auprès de la Ville de Montréal pour obtenir un permis d'exploitation et veille également à l'organisation matérielle de la friperie : décoration du local, organisation des vêtements à recycler, entretien des lieux. Trois travailleuses embauchées à l'hiver et à l'été 1999 viennent la soutenir dans l'exécution des différentes tâches.

Les méthodes de production demeurent très informelles pendant la première année d'opération (La Gaillarde, Document 4). Bien que la flexibilité soit une caractéristique de l'organisation du travail, et malgré l'absence d'une définition précise des rôles de chacune, chaque travailleuse est dorénavant attitrée à des fonctions particulières. L'assistante-gérante seconde non seulement le travail de la gérante de la friperie, mais assume aussi la responsabilité du plancher de ventes, du service à la clientèle, de la production et de la création de vêtements. Afin de favoriser l'apprentissage de techniques en relations humaines, cette dernière, de même

que la gérante, se voit offrir l'opportunité de suivre une session de formation à l'extérieur de l'organisme.

Les autres travailleuses, à l'instar de l'assistante-gérante, qui a une expertise dans la couture, se spécialisent davantage dans la récupération de vêtements usagés : tri, lavage, repassage, et reprisage. Leur travail de production se poursuit aussi dans la création d'une ligne de vêtements *La Gaillarde*. Certaines couturières du quartier viennent également travailler dans l'atelier et laissent ensuite leurs créations en consigne dans la boutique.

La mise en forme du projet est largement déterminée par les goûts, les capacités et les initiatives de chacune des personnes impliquées. Mais, selon la gérante, parce que tout est à construire, cette période demeure difficile à vivre et des différends entre les diverses catégories de travailleuses font surface à l'occasion, notamment en ce qui concerne les espaces de travail et les rôles de chacune. Diverses politiques de fonctionnement pour les bénévoles, la consignation et les règles régissant l'atelier de travail sont donc progressivement établies par la gérante.

2.6 L'EMBAUCHE DU PERSONNEL

Ainsi, dès la première phase, les candidates aux postes de menuisières sont sélectionnées parmi les ex-détenues fréquentant l'organisme communautaire sur la base d'expériences acquises lors de l'installation de CFAD dans ses locaux : « Le fait que madame Trépanier m'ait engagé pour ça, c'est parce qu'au départ on avait tout aménagé l'usine... On a réussi à monter, à réorganiser sur ces espaces-là... C'est ça qui m'a référée à travailler pour *La Gaillarde*. » (Entrevue 6)

Par la suite, le profil des travailleuses sera établi en fonction des aptitudes et des compétences requises pour chacun des postes à combler (assistante-gérante, vendeuse, agente de promotion) et de manière à respecter les règles d'admissibilité du Fonds de lutte contre la pauvreté. Ces embauches seront effectuées par la gérante. Ainsi, le poste de l'assistante-gérante est comblé par une personne de l'extérieur qui possède une expertise dans le domaine de la friperie. « Moi, ma force c'est vraiment au niveau de la couture. C'est vraiment la mise en place

de la boutique, de mettre les vêtements en magasin. » (Entrevue 2), affirme cette travailleuse, qui considère que ses compétences complétaient bien celles de la gérante de la friperie qui, selon elle, possédait une bonne connaissance du milieu communautaire et une certaine capacité à communiquer avec les gens.

2.7 LA CULTURE D'ENTREPRISE

2.7.1 La mission

La friperie *La Gaillarde* a été mise sur pied dans un secteur communautaire où les valeurs centrales, les objectifs et les activités sont d'intérêt social. Dès ses premiers mois d'opération, les conditions de développement de l'entreprise ont forcé celle-ci à donner la primauté à l'aspect économique plutôt qu'à la dimension sociale. En effet, pour consolider l'entreprise et répondre aux conditions de financement, les responsables de la friperie ont dû revoir leurs priorités. La survie de l'entreprise s'est alors inscrite comme enjeu principal. Cette contrainte a été perçue par la gérante comme un élément dynamisant : « Ça fait tout le moteur du projet », parce que cela permet justement de développer l'autonomie et de se poser des défis (Entrevue 1). D'autant, ajoute-t-elle, que « si tout est financé, c'est pas le même intérêt... La rentabilité dans le communautaire trouve sa dignité. Tout le monde attend des subventions, ces gens ne s'arrêtent pas de penser qu'ils pourraient financer une partie de leurs activités. » (Entrevue 1). Les propos de son assistante expriment la même opinion. Les subventions ont une importance majeure mais « il faut comme se responsabiliser, faut pas toujours demander au Gouvernement » (Entrevue 2). Si cette exigence de rentabilité économique l'a stimulée dans son travail et lui a donné un défi à affronter – son choix personnel visait en premier lieu à « construire la *business* » (Entrevue 2) –, elle reconnaît par ailleurs que cette exigence n'a pas aidé à l'intégration des ex-détenues. Pour assurer la survie de l'entreprise, les responsables de la friperie décident donc effectivement de mettre leurs efforts dans sa consolidation, entraînant du fait même la mise en veilleuse des visées d'intégration sociale.

Plusieurs personnes impliquées à CFAD ont témoigné de leur réticence face à cette réorientation. D'un côté, elles peuvent comprendre le désir des responsables de la friperie d'assurer le succès de leur initiative. De l'autre, elles déplorent que les bénéficiaires visées à l'origine par le projet, soit les femmes qui ont eu des démêlés avec la justice, passent au second plan dans les objectifs de l'entreprise, tel que le souligne l'intervenante à CFAD : « Je sais que

c'était difficile à faire, mais j'aurais aimé voir plus de femmes, plus d'ex-détenues là. C'est ça qui m'a un petit peu agacé. Mais je comprenais très bien que c'était pas évident. » (Entrevue 4). La déception se lit encore davantage dans les propos de la menuisière : « Ce que je trouvais arrogant un peu, c'était comme on dirait que c'était décentré de leur mission... C'est comme un peu, on s'est fait passer de quoi entre les pattes, vite, vite... Ça m'a dérangée beaucoup. Ça m'a déçue. Ça m'a foutue en branle. » (Entrevue 6). Elle a d'ailleurs le sentiment qu'il y a eu malaise chez les participantes. « On s'est senties, le groupe de filles, un peu tassées. Parce que ce projet-là a pris de l'ampleur, les filles diminuaient dans l'estime du projet. » (Entrevue 6).

Or, pour la menuisière, qui est elle-même une ex-détenue, bien qu'elle n'associe pas son travail à celui d'une intervenante, il lui apparaissait normal de répondre minimalement aux attentes des ex-détenues, compte tenu du milieu d'implantation de l'entreprise : « Parce que les filles quand il arrivait de quoi. Fallait « dealer », fallait quand même être là, p'is continuer. » (Entrevue 6). Par contre, pour l'assistante-gérante, la priorité du travail se situe bel et bien dans l'opérationnalisation de la friperie : « Monter une entreprise, en plus t'es pas mère Teresa, j'trouve que c'était pas réaliste... Une chose à la fois, mais on était deux... C'était impossible. » (Entrevue 2). Dans ce contexte, il est impensable pour elle de mettre autant d'énergie dans la réalisation des objectifs sociaux de l'entreprise. La gérante de la friperie raconte, quant à elle, les tensions qu'une première tentative de formation a suscitées. « J'ai montré la sérigraphie à quelqu'un. Sauf que ça m'absorbait tellement que je pouvais pas me concentrer dans ce que je montrais où monter mon atelier. » (Entrevue 1). Les contraintes de temps et d'efficacité l'ont donc incitée à remettre à une étape ultérieure la mise sur pied de projets de formation pour répondre aux objectifs sociaux de l'entreprise. L'intervenante de CFAD souligne d'ailleurs à cet effet : « On attendait toujours d'être fort, d'être plus implanté pour commencer la formation au niveau de l'impression textile. Là, ça retardait, ça retardait. P'is un moment donné, ça a comme stagné. » (Entrevue 4).

2.7.2 Le secteur d'activité

Dès sa création, en juin 99, l'entreprise s'était développée principalement dans le secteur de la récupération de vêtements et de leur vente : « Ça a pris des apparences d'une friperie où finalement on met quand même de l'investissement sur la qualité du produit. Donc, c'était plus la

dimension commerciale. Une entreprise à l'image des filles qui portaient le projet. » (Entrevue 8). Les travailleuses, dotées d'un sens artistique, ont créé un concept de friperie original qui plaisait au public. Néanmoins, comme le mentionne la menuisière interrogée, la friperie *La Gaillarde* n'« a pas fait bonne chaussure à tout le monde » (Entrevue 6). L'ensemble des ex-détenues ayant des conditions de vie fortement marquées par la pauvreté et souffrant souvent d'un manque d'estime de soi, l'aspect créatif et original de la friperie ne correspondait pas nécessairement à leurs besoins. Les produits étalés dans la boutique, véritables aubaines pour certaines bourses, ne l'étaient pas nécessairement pour le portefeuille des participantes de l'organisme. L'initiatrice du projet relève à cet effet que :

Après que ça a été bâti, construit, tu penses que là c'était évident que c'était pas compatible. Un peu chic, un peu trop cher pour les ex-détenues. Elles, quand ça dépasse 2 \$, c'est trop cher. Alors si le vêtement coûte 7 \$ ou 10 \$, ben, c'est déjà de la haute couture. C'est déjà plus à leur moyen. » (Entrevue 5)

De ce point de vue, il est évident que la problématique sociale de l'organisme n'était pas nécessairement une priorité pour les travailleuses de *La Gaillarde*. En outre, en raison des besoins spécifiques des femmes ex-détenues, les visées sociales cadraient difficilement avec les objectifs commerciaux de l'entreprise. Bien que la gérante de l'entreprise demeure personnellement sensible à la question d'intégration sociale, elle constate non seulement que « c'est pas toutes les employées de *La Gaillarde* qui avaient les mêmes objectifs, qui aimaient être avec les ex-détenues. Moi, ça faisait partie de mes objectifs. » (Entrevue 1), mais encore que « ça ne va pas ensemble l'insertion de travail et l'économie sociale. Pour moi, c'est deux. » (Entrevue 1). Cette dernière estime que l'organisme CFAD « fonctionne comme une bonne famille. Une bonne famille, ça fait pas nécessairement des bonnes affaires... en *business*. » (Entrevue 1).

Dans un tel contexte, l'une des travailleuses de la friperie en particulier, a eu plus de difficulté à se réconcilier avec la problématique sociale tournée vers les ex-détenues, situation qui a occasionné des tensions parmi les participantes à CFAD, comme le souligne la menuisière :

Il y avait un mauvais contact avec le fait qu'il y avait des filles qui étaient en réinsertion sociale, p'is il y avait des personnes qui avaient aucune... Pas une question d'expérience... mais on dirait un mauvais *ground*, un mauvais contact. Ça a fait comme brimer un petit peu... Si la mission était pour aider les femmes détenues, ex-détenues. C'était rendu que les détenues se sentaient persécutées par les filles qui étaient... ça fait un « mimac » effrayant. L'affaire s'est calmée. Là, je me disais elles vont sauter. Une journée elles vont sauter. On s'est senties un petit peu comme ça. (Entrevue 6)

Progressivement, s'instaure donc une division très nette entre les activités de CFAD et celles de *La Gaillarde*. En effet, les intervenantes de CFAD réalisent que les ex-détenues ont de moins en moins d'intérêt à travailler à la friperie et leur absentéisme s'accroît. Elles sont peu intéressées par le travail offert (couture, impression textile) et subissent difficilement les contraintes d'un régime de vie réglementé par des normes externes apparentées au monde du travail.

Le point de vue de l'assistante-gérante à ce sujet est qu'« eux autres, elles venaient parler en avant. 'fait que entre parler et travailler, ben ça faisait la même chose, elles allaient prendre un café en avant, fumer des cigarettes, au lieu de venir travailler. C'était comme contradictoire. » (Entrevue 2). Pour la gérante de la friperie, la culture « assistantiale » des ex-détenues ainsi que leur manque d'autonomie permettent de comprendre leur faible motivation à s'impliquer dans le projet de la friperie. Sous ce rapport, l'assistante-gérante mentionne qu'elle devait constamment les inciter à participer aux ateliers d'impression : « Il fallait tout le temps aller les chercher. Il fallait que je fasse tout à leur place. » (Entrevue 2). Les propos de la menuisière présentent un point de vue plus nuancé de la situation. Elle remarque, en effet, que les participantes de CFAD ont de la difficulté à manifester leurs besoins et, qu'en fait, leur pauvreté « n'est pas juste monétaire, c'est dans ta tête que t'es démunie. C'est là qu'un beau "Bonjour !", "Comment ça va ?", c'est comme si tu lui avais donné un beau char. » (Entrevue 6).

2.8 CONDITIONS DE TRAVAIL

Le tableau ci-après permet de rendre compte de la répartition des postes et des conditions de travail au sein de l'entreprise au cours de sa première année d'exploitation.

TABLEAU 1: Répartition des postes et conditions de travail à *La Gaillarde*

<i>Postes</i>	<i>Date d'embauche Date de la cessation d'emploi</i>	<i>Statut d'emploi</i>	<i>Heures de travail</i>	<i>Flexi- bilité de l'ho- raire</i>	<i>Salaire horaire</i>	<i>Salaire familial total</i>	<i>Accessibi- lité du lieu de travail</i>
<i>Gérante</i>	<i>Novembre 1998</i>	<i>Régulier Temps plein</i>	<i>35 heures</i>	<i>Oui</i>	<i>12 \$</i>	<i>---</i>	<i>Oui</i>
<i>Assistante- gérante</i>	<i>Mars 1999</i>	<i>Régulier Temps plein</i>	<i>35 heures</i>	<i>Oui</i>	<i>8,50 \$</i>	<i>---</i>	<i>Oui</i>
<i>Vendeuse</i>	<i>Juin 1999 Quitte l'emploi en décembre 1999</i>	<i>Contrat Temps partiel</i>	<i>35 heures (été) 15 heures (aut.)</i>	<i>Oui</i>	<i>8 \$</i>	<i>---</i>	<i>Habitat loin du lieu de travail, mais transport accessible</i>
<i>Vendeuse et publicité</i>	<i>Mars 2000</i>	<i>Contrat Temps plein</i>	<i>35 heures</i>		<i>7 \$</i>	<i>---</i>	<i>---</i>
<i>Menuisières</i>	<i>Novembre 1998 Quittent l'emploi en novembre 1999</i>	<i>Contrat d'un an Temps plein</i>	<i>35 heures</i>	<i>Oui</i>	<i>14 \$</i>	<i>---</i>	<i>Oui</i>

Trois aspects des conditions de travail révèlent que les responsables de la friperie cherchent à prendre en considération les responsabilités familiales des travailleuses. D'abord, la possibilité d'accéder à des heures flexibles est offerte aux travailleuses. En entrevue, deux d'entre elles ont de plus souligné la compréhension dont a fait preuve leur employeur, lorsqu'elles devaient s'absenter du travail pour régler sur-le-champ certains imprévus de nature familiale : « Si jamais j'avais un pépin, s'il fallait que j'emmène mon fils à quelque part. Elle était ben compréhensive, Josée, elle savait que j'avais un fils, puis que j'étais monoparentale. » (Entrevue 7). Enfin, les travailleuses apprécient le fait qu'elles peuvent discuter sur leur lieu de travail des problèmes vécus dans leur famille. Pour une des menuisières, ce travail réalisé à

l'intérieur d'un cadre communautaire a été « assez flexible pour [I]'aider... et a amélioré le contexte familial » (Entrevue 6).

Dans un autre ordre d'idée, si la gérante considère qu'une marge de manœuvre importante lui a été laissée pour assurer le développement de la friperie : « [J'avais] carte blanche pour créer, pour créer une ambiance. » (Entrevue 1), cette dernière, pour sa part, croit en l'intérêt d'encourager le développement de l'autonomie et l'expression de la créativité de toutes les travailleuses. L'atmosphère informelle qui prévaut depuis l'émergence de l'entreprise favorise une telle attitude. Une vendeuse, lors de son entrevue, se rappelle que « pour l'inauguration de la friperie, Josée a fait une petite parade de mode. Elle m'a mis en charge. Je venais juste, juste d'arriver. Elle me donnait pas mal de liberté. Je faisais beaucoup de décoration. » (Entrevue 7).

2.9 LE CLIMAT DE TRAVAIL

Au cours de la période de démarrage, la qualité de l'ambiance au travail sera néanmoins appréciée par les travailleuses, comme l'illustre ce témoignage d'une vendeuse : « Personnellement, [avec la gérante] on avait une bonne communication. Je sais que c'était comme ça avec toutes les employées. [...] Toute l'atmosphère qu'il y avait à *La Gaillarde*. Je me sentais super bien là-dedans. » (Entrevue 7). Les dîners, réalisés dans un climat familial et convivial donnaient le ton et offraient également aux différents groupes en présence l'occasion de se rencontrer. Une des menuisières dit : « 'y a quand même eu une grande complicité avec le *staff* de *La Gaillarde*. » (Entrevue 6). Pour l'assistante-gérante, « les gens étaient bien, c'était toujours très gentil. Je me suis toujours bien sentie, même avec les filles. Je m'entendais bien avec eux autres. » (Entrevue 2). Par ailleurs, d'après la présidente du conseil d'administration, l'écoute des intervenantes de CFAD donnait certainement un support psychologique aux travailleuses, ce qui contribuait à améliorer l'atmosphère de travail.

En raison de la difficile cohabitation des objectifs sociaux de réinsertion et des objectifs économiques de l'entreprise d'économie sociale, le climat de travail est progressivement perturbé. Les tensions ainsi engendrées donnent lieu à un certain essoufflement professionnel des

travailleuses de la friperie, et parfois même à des conflits entre les personnes : les besoins d'écoute et d'attention des ex-détenues, de même que leurs difficultés à s'adapter aux exigences du travail, contribuant à alourdir la tâche des travailleuses, à la rendre plus fastidieuse. La responsable de la menuiserie illustre bien le dilemme auquel elle avait à faire face :

C'est qu'à travers le projet, elles vivaient leurs problèmes, elles cheminaient tranquillement, mais quand il arrivait une épreuve, ben là, t'étais pognée avec ça. [...] C'était pas évident d'associer le problème. Commencer à faire la thérapeute en même temps que t'es en train de visser une feuille de *gyproc*. Je sais pas si tu le sais mais quand t'as une feuille au bout des bras pis l'autre te joue sur le moral parce que l'autre a dit ça. Il y a des journées que ça usait. C'était un peu comme une pression. J'me faisais claquer des portes, en plus que tu faisais ta *job*. (Entrevue 6)

En fait, la gérante et l'assistante-gérante de la friperie auraient apprécié que CFAD s'implique davantage dans l'encadrement du travail des ex-détenues. Elles considéraient à cet effet que le travail de soutien psychologique relevait de la responsabilité de l'organisme communautaire :

Ce que j'aurais aimé c'est que les femmes allaient être accompagnées de quelqu'un qui donne le support psychologique [...] Même si les femmes venaient juste venir trier les boutons, y devait avoir quelqu'un qui était disponible à parler avec eux autres, parce que nous autres, on faisait le service à la clientèle, on faisait un peu de tout. (Entrevue 1)

Les intervenantes de CFAD ont, elles aussi, constaté qu'une intervention adéquate au niveau psychosocial aurait nécessité une présence quotidienne d'une intervenante à la friperie. Cependant, les ressources de l'organisme communautaire ne permettaient pas, dans ces premiers mois d'opération, de recruter une professionnelle pour pallier cette situation, pas plus d'ailleurs que la disponibilité de l'intervenante à CFAD ne pouvait s'étendre aux activités de la friperie :

Quand les filles avaient besoin au niveau psychosocial, elles venaient me voir. Mais les besoins étaient plus au niveau d'intégration travail. C'était difficile de m'intégrer dans ce projet-là, parce que moi c'était pas mon travail. Moi, en étant de ce côté-ci [CFAD], puis en étant à Tanguay, je me trouvais physiquement assez loin d'eux autres... J'ai eu une implication soutien moral. (Entrevue 4)

Non seulement l'absence d'une intervenante pour appuyer le volet social au sein de l'entreprise, selon les responsables de la friperie, a comme conséquence de les épuiser professionnellement, mais encore génère chez certaines d'entre elles un sentiment d'abandon : « C'est le petit noyau finalement qui a commencé à faire tout le travail. [...] J'me voyais pas laisser à moi-même comme ça. Je savais que j'étais capable. J'me suis sentie beaucoup toute seule dans ce projet-là. » (Entrevue 1). L'assistante-gérante entretient la même perception : « C'était supposé d'être en équipe, mais... il y avait pas d'aide de l'organisme. Ils s'intéressaient

pas, c'était comme notre affaire. Il y avait pas de soutien par rapport aux filles. Ils venaient jamais voir ce qu'on faisait vraiment. » (Entrevue 2). Cela étant, le fait de devoir mettre au second plan les objectifs sociaux de l'entreprise contribue aussi à l'émergence d'un certain découragement et d'un sentiment de culpabilité chez les deux principales travailleuses de la friperie : « Au début, on n'a pas réalisé que monter une entreprise p'is faire de l'insertion... On n'était pas capable. Je culpabilisais que j'intégrais pas les ex-détenues et que j'étais méchante. » (Entrevue 2).

3. LA NOUVELLE FRIPERIE : *LA GAILLARDE*

3.1 VERS L'AUTONOMISATION

Dans une conjoncture déjà marquée par des tensions entre *La Gaillarde* et CFAD, trois facteurs vont précipiter le processus d'autonomisation de la friperie en mars 2000. Premièrement, en vertu d'un règlement du service des incendies de la Ville de Montréal, *La Gaillarde* ne pouvait plus poursuivre ses activités dans le local mis à sa disposition par CFAD, sans procéder à des modifications majeures de la bâtisse. Ces travaux s'avérant trop onéreux, le déménagement de *La Gaillarde* se présentait comme une alternative réaliste.

Dans la mesure où le financement de la seconde année d'opération de la friperie ne pouvait plus être assuré par Emploi-Québec et le Fonds de lutte contre la pauvreté, les responsables du projet ont entrepris des démarches pour obtenir une subvention auprès du Fonds d'économie sociale, décision qui aurait une grande implication sur la trajectoire de l'entreprise. En effet, le représentant de RESO a affirmé : « Nous, on avait mis comme condition que progressivement l'organisme favorise l'autonomie juridique de *La Gaillarde*, c'est-à-dire la constitution d'un organisme indépendant qui aurait fait une apparentée [avec l'organisme CFAD]. » (Entrevue 9).

Enfin, l'instauration par le ministère de l'Environnement d'un programme de financement en décembre 1999 pour les entreprises d'économie sociale qui œuvraient dans le domaine du recyclage et la vente de produits rebutés (Chantier de l'économie sociale, 2000) a amené la friperie à inscrire prioritairement ses activités dans ce domaine. En effet, un représentant de RESO a suggéré à l'entreprise de déposer une demande de financement à ce programme. Cette idée de la transformation de la friperie en ressourcerie semblait une voie intéressante de développement pour les responsables de la friperie. Elles ont donc, lors de la réunion du conseil d'administration de CFAD qui s'est tenue le 8 mars 2000, annoncé leur intention de se séparer de CFAD pour obtenir leur autonomie juridique.

3.2 L'AUTONOMIE JURIDIQUE DE *LA GAILLARDE*

Le principe de l'autonomisation de la friperie *La Gaillarde* a été accepté à l'unanimité par le conseil d'administration. Une résolution a été rédigée à l'effet que « le projet soit autorisé à entreprendre les démarches nécessaires afin de se constituer en corporation à but non lucratif autonome ou en corporation de travail, [...] tous les actifs financiers et matériels dédiés au Projet *La Gaillarde* (incluant le protocole de financement FESSO) soient transférés à la nouvelle corporation » (CFAD, Document 5). Une lettre d'entente a aussi été formulée en ce qui concernait les engagements entre la friperie *La Gaillarde* et l'organisme CFAD. D'une part, la friperie *La Gaillarde* s'engageait à fournir, à la demande de CFAD, une valeur de 200 \$ par année en vêtements aux ex-détenues. D'autre part, CFAD cédait comme prêts à long terme certains équipements matériels à la friperie *La Gaillarde* (machines à coudre, laveuse, sècheuse). L'autonomie juridique de la friperie prend effet le 29 mai 2000 et se concrétise par son déménagement dans de nouveaux locaux sur la rue Notre-Dame dans le quartier Saint-Henri. Malgré certaines tensions inévitables dans les négociations, et le surcroît de travail occasionné par le déménagement, la gérante de la friperie conclut, somme toute, que la proposition qu'elle a amenée, a été entérinée comme telle et que le processus de séparation n'a pas donné lieu à des complications majeures.

3.3 LA MISSION ET LES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE ENTITÉ *LA GAILLARDE*

Incorporée à titre d'organisme à but non lucratif (OBNL), la friperie inscrit désormais ses activités de recyclage de vêtements dans le secteur des entreprises d'économie sociale en ressourcerie. Inscription qui donne dorénavant le ton aux principales visées portées par l'entreprise. La gérante de la friperie ayant perçu la création de vêtements à partir de tissus recyclés et la vente de vêtements usagés ou recyclés, non seulement comme des activités commerciales compatibles avec les objectifs de l'entreprise, mais encore comme des occasions de faire un travail d'éducation auprès de la clientèle de l'entreprise. Sous ce rapport, l'objectif devient d'informer les consommateurs et les consommatrices, de les sensibiliser et de les responsabiliser quant à leurs habitudes de consommation. Parmi les actions envisagées pour répondre à cette nouvelle mission, les responsables de la friperie prévoient dès lors faire

campagne auprès des jeunes, en réalisant des défilés de mode dans les écoles du niveau secondaire, développer un réseau pour écouler leur surplus de vêtements ou encore vendre du tissu au poids.

Dans le nouveau projet, l'intégration au quartier devient un enjeu plus présent. Il ne s'agit plus de faire de *La Gaillarde* un lieu de réinsertion pour la clientèle de CFAD, soit des mères ex-détenues, mais bien de rendre l'entreprise accueillante et utile pour l'ensemble des gens du quartier. Ainsi, dans le nouveau concept, on cherchera à faire place à différents types de créations en invitant, par exemple, des artistes et des artisans du quartier à se prévaloir de la friperie comme lieu d'exposition et de vente. Pour l'assistante-gérante, il s'agit alors d'« aider les créateurs du quartier, les gens qui font, soit des choses artisanales ou de l'art, en faisant des petits vernissages pour qu'ils soient connus » (Entrevue 2), tandis que les projets entrevus visent tous à favoriser l'enracinement de l'entreprise dans le milieu et le développement d'un espace dynamique de rencontre pour la communauté. L'une des travailleuses a d'ailleurs qualifié la friperie de « bottin de sources ». C'est ce qui caractérise pour elle un des aspects sociaux de l'entreprise. Les gens échangent entre eux : « C'est ça qui fait un peu social, aussi. On fait vraiment du PR avec tout le monde. On parle, on dit ce qu'on fait, on se demande des conseils. » (Entrevue 3). Certaines informatrices nous confient aussi que les personnes sont parfois attirées par l'atmosphère sympathique de la friperie. Enfin, pour bien réussir l'insertion communautaire de la friperie, les responsables sont conscientes de la nécessité de développer leur plan d'action en collaboration avec les organismes du milieu.

3.4 LES APPUIS

Grâce à une entente avec CFAD, la nouvelle *Gaillarde* a pu conserver les équipements nécessaires à la poursuite de ses activités commerciales. De plus, au moment du déménagement dans le local actuel de l'entreprise, soit le sous-sol et le rez-de-chaussée d'un édifice commercial de trois étages, le propriétaire des lieux a assumé en grande partie les coûts des travaux. Enfin, l'entreprise, continuant à compter essentiellement sur des dons pour fournir son inventaire de vêtements, retire un avantage économique important de ce mode de fonctionnement.

Par ailleurs, il est évident qu'aux yeux de la gérante, « cette entreprise-là ne serait pas viable si c'était pas une entreprise d'économie sociale. On pourrait pas payer les salaires, créer ces emplois-là, ça donnerait pas la dynamique qu'il y a présentement. On pourrait pas recycler autant, non plus. » (Entrevue 1). En effet, dans le cadre du protocole d'entente avec le Fonds d'économie sociale, la friperie reçoit un soutien financier de 20 000 \$ pour poursuivre sa deuxième année d'opération. Une meilleure conjoncture à Emploi-Québec lui donne aussi la possibilité de bénéficier d'une subvention pour financer le salaire des travailleuses. D'après les données budgétaires de la friperie, une somme de 37 000 \$ a été allouée à cet effet pour la période de temps qui s'échelonne de juillet 2000 jusqu'en mars 2003. Cet apport permettra à l'entreprise d'ouvrir un nouveau poste à contrat : « Ils vont financer une personne, son salaire pendant un an. Comme on est une entreprise d'économie sociale, ils nous financent une deuxième année 60 %, puis ils payent tous les avantages sociaux, CSST et tout. » (Entrevue 1). De plus, cette aide financière, souligne l'assistante-gérante, permet à l'entreprise d'améliorer ses conditions d'opération, tout en maintenant une politique de bas prix des vêtements : « On a pu offrir un produit de plus de qualité et changer la figure de la boutique. C'est important d'investir dans l'apparence du magasin au niveau *business*. En même temps, on a voulu garder des bons prix, vu qu'on est communautaire. » (Entrevue 2).

La friperie est dorénavant admissible au Plan d'action québécois sur la gestion des matières résiduelles du ministère de l'Environnement. Pour financer leur troisième année d'opération, la friperie présente donc en décembre 2000 au ministère de l'Environnement une demande de subvention puisque ses activités de recyclage de vêtements la rendent admissible à son programme de financement : « C'est le tonnage qui est regardé. Combien de quantité on recycle, les actions concrètes qu'on fait au niveau de l'environnement. C'est très très regardé, il va falloir doubler, puis tripler en année. » (Entrevue 1). L'étude du dossier était en cours au moment où nous avons rencontré les responsables du dossier. Malgré les délais administratifs, la gérante de la friperie avait confiance de l'obtenir puisque l'entreprise bénéficiait déjà d'appuis importants². D'une part, le Fonds d'économie sociale lui avait consenti un soutien financier supplémentaire pendant la période d'attente de la décision. D'autre part, l'organisme RESO est

² Cet optimisme était justifié, puisque nous avons appris récemment que leur demande avait été acceptée.

encore très présent auprès de l'entreprise et lui assure une collaboration étroite à toutes les étapes de son développement.

Un tel soutien leur est fort précieux, ont affirmé les travailleuses de la friperie. Sur le plan de l'information, elles ont pu ainsi être informées des sources de financement disponibles, expérimenter les démarches relatives à l'incorporation d'un organisme ou suivre des formations en gestion d'entreprise. Pour l'assistante-gérante, « le RESO, on va à leur assemblée. On a un conseiller, ça nous aide, on se sent moins toutes seules. J'ai eu une petite friperie toute seule. Tu te sens tellement démunie, t'aimerais tellement avoir de l'aide. » (Entrevue 2). La gérante de la friperie estime, quant à elle, que « RESO joue un peu le rôle d'équipe » (Entrevue 1), mais encore que ce soutien a amené tout un réseau de contacts indispensable dans le développement de cette entreprise : « Ça fait que tu as beaucoup plus d'appuis du milieu. Tu te sens connectée avec le milieu. Ça donne accès à plus d'affaires, de formation. Tu te sens plus entourée, que de l'faire de ton côté tout seule. » (Entrevue 1).

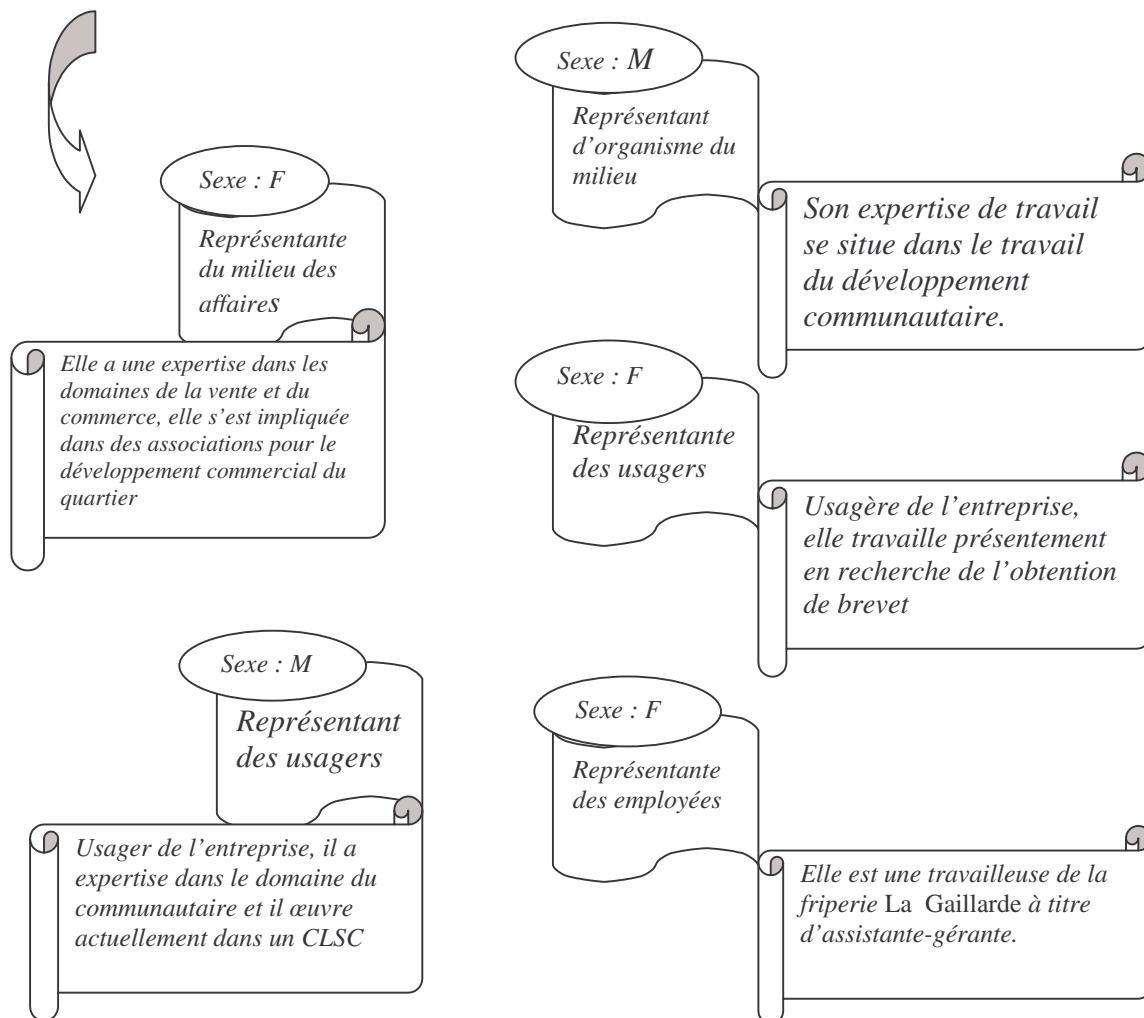
Ceci dit, un sentiment d'inquiétude apparaît toutefois en filigrane dans le discours de la gérante de la friperie, concernant les difficultés d'autofinancement, particulièrement au regard des exigences posées par le programme de financement et de sa volonté d'offrir un milieu de travail qui permette à ses employées d'échapper à la précarité :

On pourra pas continuer si on n'était pas financé. Si on développe plus de projets, on va toujours en avoir besoin de cette moitié-là. [...] C'est dur de financer ça au complet. S'il fallait qu'on ait pas de financement, qu'il faut fermer. Ce que je trouve triste, c'est quand t'es financé pour un an ou deux dans des projets de même. C'est triste parce que t'as pas le temps de rien faire en un an ou deux. (Entrevue 1)

3.5 LES ACTRICES ET LES ACTEURS DE LA NOUVELLE FRIPERIE *LA GAILLARDE*

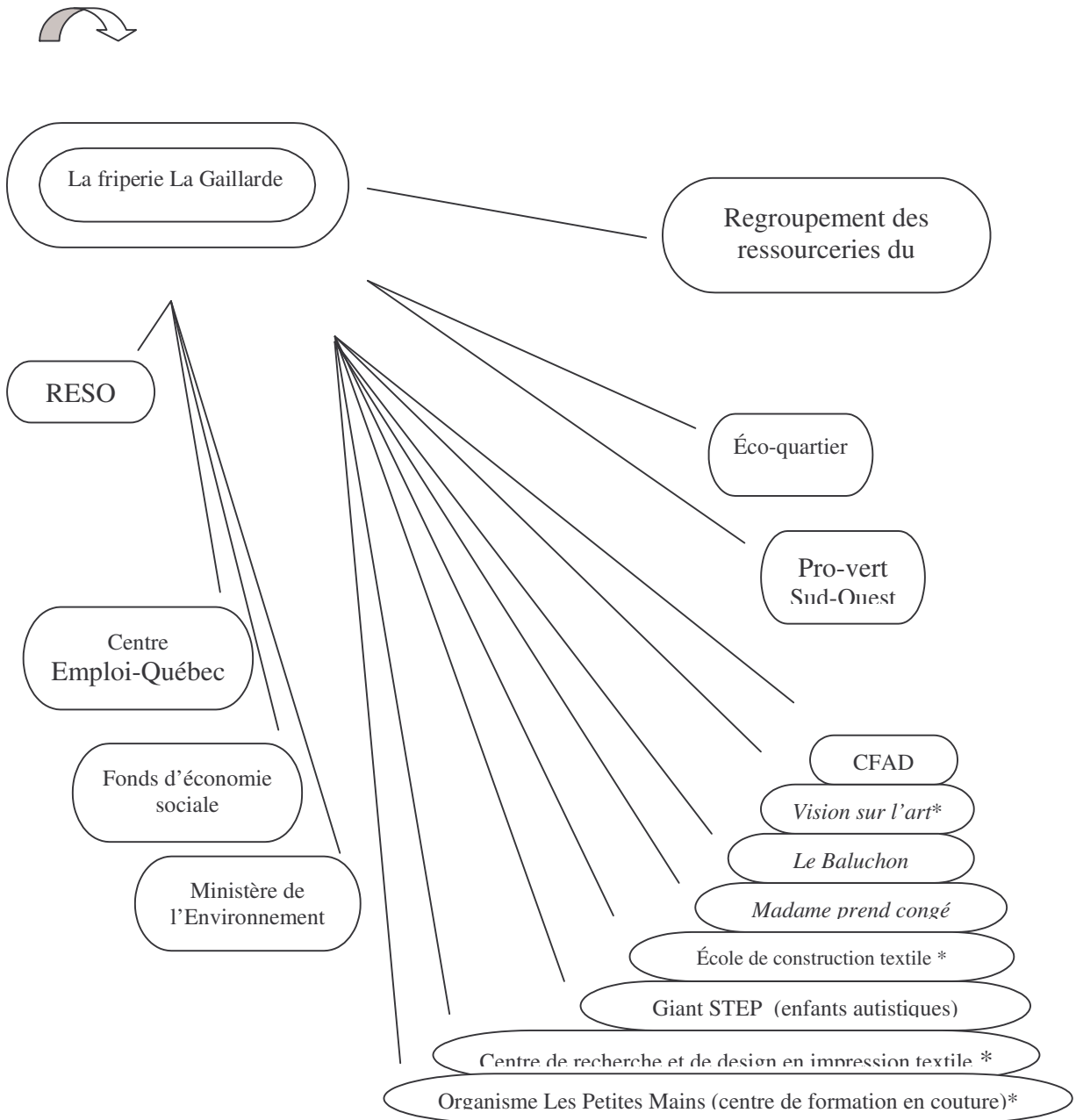
Les travailleuses à temps partiel et les menuisières embauchées par CFAD pour instaurer la friperie n'ont pas vu leur contrat de travail renouvelé au cours de la deuxième année d'opération. C'est donc au nombre de trois que les travailleuses de la friperie ont emménagé dans les nouveaux locaux de la rue Notre-Dame. La gérante, l'assistante-gérante et la préposée à la vente et à la publicité ont participé à la réouverture de la friperie le 16 juin 2000.

Un conseil d'administration provisoire, composé des deux principales travailleuses de la friperie et un travailleur de l'organisme CFAD, assume la charge intérimaire de la friperie jusqu'à la constitution formelle d'un conseil d'administration le 18 octobre 2000 (voir Figure 3). Celui-ci est composé de cinq membres issus du milieu. Les usagers, les travailleuses, le milieu écologique, le milieu des affaires et même un organisme communautaire du quartier sud-ouest y sont représentés, comme permet de le constater l'organigramme présenté ci-après. La gérante de la friperie assiste aux réunions sans droit de vote. Un mécanisme de représentation des travailleuses au sein de la structure de pouvoir de l'entreprise est également prévu. Lors de l'entrevue, la gérante considérait qu'avec cette nouvelle structure administrative, « on va sentir qu'il y a des liens avec d'autres mondes. On va sentir qu'il y a un filet en dessous et au-dessus. Pas juste un petit noyau qui patauge. » (Entrevue 1).

FIGURE 3 : Conseil d'administration de la nouvelle friperie *La Gaillarde*

Outre ses liens avec les membres externes de son conseil d'administration, le nouveau réseau social de la friperie est constitué de plusieurs partenaires recrutés parmi les groupes environnementaux et communautaires, les organismes du milieu qui ont des besoins en approvisionnement de textiles (ceux-ci sont identifiés à l'aide d'un astérisque dans le schéma ci-après), de même que les institutions gouvernementales qui ont offert un soutien à la friperie. Le schéma ci-dessous rend compte de la diversité de ce réseau de soutien.

FIGURE 4 : Réseau social de la nouvelle friperie *La Gaillarde*



4. LE PROFIL ORGANISATIONNEL DE LA NOUVELLE FRIPERIE *LA GAILLARDE*

La direction de la friperie est assurée, comme au cours de la période précédente, par la gérante. L'objectif premier, pour elle, consiste à consolider la friperie : « Avoir un plan d'action qui fait que t'es sûre de la partie économique de ton entreprise. » (Entrevue 1). Le programme prévu à cet effet touche l'élaboration d'une comptabilité bien définie, l'adoption d'une politique salariale et des politiques de consignation, la mise sur pied d'un comité de sélection de produits de même que l'amélioration de la structure d'embauche. Les responsables de la friperie évaluent positivement les perspectives d'avenir de l'entreprise. Comme l'exprime la gérante de la friperie, « l'entreprise commence à avoir des bases. Ça commence à être solide, encore un an, p'is ça va être bien structuré, p'is on va pouvoir développer d'autres projets. Ça roule beaucoup plus, c'est encourageant. » (Entrevue 1).

La consolidation de l'entreprise dans sa nouvelle orientation implique aussi une transformation de l'organisation du travail. Dès les premiers mois d'opération sur la rue Notre-Dame, une plus grande importance a été accordée à la délimitation du rôle et des tâches de chacune des travailleuses au sein de l'entreprise et ce, en tenant compte de leurs compétences et de leur poste. Sur une base démocratique et en équipe, elles consignent dans un document de travail les tâches et mandats qu'elles se sont respectivement assignés pour l'année à venir. L'administration de la friperie, la création de projets, les demandes de subvention et les relations avec le réseau externe sont les responsabilités qui échoient à la gérante de la friperie. L'assistante-gérante, pour sa part, se voit confier les tâches relatives à la création de vêtements recyclés, au tri et au lavage : « Ma tâche, c'est ici beaucoup plus concret, les vêtements, choisir les vêtements, l'aspect textile du travail... Il faut arriver à passer nos vêtements, parce qu'on reçoit beaucoup, faut les recycler, faut trouver des endroits. » (Entrevue 2). En ce qui regarde le travail de la préposée à la vente et à la publicité, elle a sous sa responsabilité le plancher de ventes, la décoration de la vitrine, le repassage et l'approche avec la clientèle, qui lui permet d'ailleurs de diffuser la mission sociale de l'organisme.

En dépit de cette division du travail assez bien démarquée, il ressort des entrevues que les travailleuses n'hésitent pas à s'entraider dans la réalisation de leurs tâches respectives : « Si les

filles sont pas capables de l'faire, j'vais leur donner un coup de main, t'sais, pour se libérer des tâches-là. » (Entrevue 3). Cependant comme l'entreprise prend un essor important en terme de chiffres d'affaires, la production de la friperie exige d'elles un plus grand nombre d'heures de travail, surtout en ce qui concerne la manipulation des vêtements et le service à la clientèle. Cette situation se répercute sur les conditions de travail de la préposée aux ventes notamment, qui se considère limitée dans sa volonté d'initiative lorsqu'elle constate : « On est malheureusement trois, p'is les tâches que moi j'aimerais, là j'peux pas me permettre de faire, parce qu'il faut que je sois en bas pour pouvoir fournir le magasin. Éventuellement on veut comme développer plus de choses. » (Entrevue 3). De même, la popularité de la ligne de vêtement *La Gaillarde* est perçue de manière positive par l'assistante-gérante, qui regrette néanmoins avoir moins de temps à consacrer à la création de vêtements. Mais, aux yeux de la gérante, le succès commercial de la friperie est porteur d'un avantage indéniable, puisqu'il lui permet d'embaucher, le 23 octobre 2000, une quatrième travailleuse préposée à la vente ayant une formation en *design* de mode. Embauche, qui devrait permettre à la friperie d'augmenter son potentiel d'activités tant à titre de friperie – augmentation de la production de couture ou de création – qu'à titre d'organisme impliqué dans le milieu : vernissages, défilés de mode, activités auprès des jeunes.

Sur le plan de l'organisation matérielle, la gérante de la friperie et son assistante ont choisi d'installer leur aire de travail dans les locaux de vente de la friperie. Dans la boutique même, sont donc installées les machines à coudre et les tables de travail, qui se confondent avec les présentoirs de vêtements. La confection de vêtements se réalise ainsi à l'étage du commerce. Cependant, pour alléger la tâche de l'assistante-gérante, qui aime travailler en toute tranquillité, celle-ci coud une journée par semaine chez elle : « Ici c'est compliqué parce que 'y a du monde... si c'est plus productif de même, faut trouver le chemin le plus facile pour tout le monde. » (Entrevue 1).

4.1 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

En février 2001, la friperie compte désormais sur quatre employées à temps plein (voir Tableau 2). Deux d'entre elles sont à contrat et les deux autres bénéficient d'un statut

d'employées régulières. Les postes à *La Gaillarde* portent maintenant les titres de gérante-coordonnatrice, assistante-gérante, responsable du plancher de ventes et vendeuse. Les horaires de travail ont été fixés à 35 heures par semaine. La date d'embauche pour les postes de gérante-coordonnatrice, assistante-gérante et responsable de plancher a été établie au 1er juillet 2000, en fonction de l'échelle salariale qui est représentée dans le tableau suivant (La Gaillarde, Document 5 : 8.4).

TABLEAU 2 : Répartition des salaires au sein de *La Gaillarde*,
selon le poste du 1er juillet 2000 au 31 mars 2003

<i>Poste</i>	<i>Date d'embauche</i>	<i>Statut d'emploi</i>	<i>Heures de travail</i>	<i>Flexibilité de l'horaire</i>	<i>Salaire horaire juillet 2000 au 1er déc. 2000</i>	<i>Salaire horaire jusqu'au 31 mars 2001</i>	<i>Salaire horaire jusqu'au 31 mars 2002</i>	<i>Salaire horaire jusqu'au 31 mars 2003</i>
<i>Gérante-Coordonnatrice</i>	<i>Juillet 2000</i>	<i>Régulier Temps plein</i>	<i>35 heures</i>	<i>oui</i>	<i>14 \$</i>	<i>15,50 \$</i>	<i>16 \$</i>	<i>17 \$</i>
<i>Assistante-gérante</i>	<i>Juillet 2000</i>	<i>Régulier Temps plein</i>	<i>35 heures</i>	<i>oui</i>	<i>10 \$</i>	<i>11,50 \$</i>	<i>12 \$</i>	<i>13 \$</i>
<i>Responsable de plancher</i>	<i>Juillet 2000</i>	<i>Contrat Temps plein</i>	<i>35 heures</i>	<i>---</i>	<i>7 \$</i>	<i>8,40 \$</i>	<i>9,00 \$</i>	<i>9,50 \$</i>
<i>Préposée à la vente</i>	<i>Octobre 2000</i>	<i>Contrat temps plein</i>	<i>35 heures</i>	<i>---</i>		<i>7 \$</i>	<i>7,50 \$</i>	<i>8 \$</i>

Nous remarquons dans ces données qu'une augmentation régulière du taux horaire des salariées est prévue. Au cours de la première année d'opération, à CFAD, les salaires avaient été établis selon une norme salariale inférieure à celle-ci. La préposée à la vente, à l'époque, travaillant à temps partiel à la friperie, considérait que le salaire qu'elle gagnait alors était insuffisant pour répondre à ses responsabilités familiales. D'après la coordonnatrice de la

friperie, l'application d'une échelle salariale pré-établie donne aux travailleuses une vision claire de la politique salariale de l'entreprise, bien qu'il reste passablement de travail à accomplir concernant la bonification des avantages sociaux. Comme l'a affirmé l'assistante-gérante, à la friperie, on essaie « de créer des bonnes conditions de travail, même si c'est pas des salaires faramineux. » (Entrevue 2). La coordonnatrice du projet estime, quant à elle, que l'augmentation des salaires sera avantageuse pour certaines travailleuses de la friperie, qui gagnent un salaire vraiment peu élevé. L'amélioration de l'aspect salarial vient, en effet, en premier dans l'esprit de la responsable de plancher lorsqu'elle évoque ses conditions de travail et son désir d'accéder à de meilleurs avantages sociaux.

Au-delà des conditions salariales et des avantages sociaux, les conditions de travail de la nouvelle *Gaillarde* sont évaluées positivement par les travailleuses. Elles apprécient notamment la flexibilité dans l'organisation du travail. La gérante peut combiner dans sa journée de travail quelques travaux de couture et de comptabilité. En fait, « c'est la possibilité de *La Gaillarde* de faire plein d'affaires » (Entrevue 1). L'assistante-gérante, par ailleurs, apprécie le fait que son emploi lui offre la possibilité de développer une production personnelle qu'elle place en consigne dans la boutique. Un consensus se dégage parmi les travailleuses à l'effet que la friperie *La Gaillarde* offre cette même flexibilité dans les conditions de travail et les opportunités de perfectionnement qu'offrait l'organisme communautaire CFAD. À noter que lors de l'enquête, les travailleuses de la nouvelle friperie *La Gaillarde* n'avaient pas de responsabilités familiales. Des normes formelles à propos de la question de l'articulation famille/travail n'ont donc jamais été développées.

4.2 LES ASPECTS SOCIAUX DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le déménagement de la friperie, il va s'en dire, a été pour ses deux principales travailleuses un élément important de transformation de leurs conditions de travail. Elles considèrent que cette décision a eu un résultat très heureux pour elles. L'une d'elles précise être mieux disposée pour commencer sa journée de travail : « Ici, j'ai tout le temps le goût de venir, tout le temps le goût de faire plein de choses, 'y a pas le poids psychologique d'être foquée, ça *drive* plus. » (Entrevue2). La seconde ajoute : « L'ambiance est mieux pour nous autres. [...] J'ai confiance au monde avec qui je travaille, p'is on marche dans le même sens. » (Entrevue 1). Pour ces deux travailleuses, les orientations de la nouvelle friperie *La Gaillarde* rejoignent mieux

leurs aspirations : « Ça me plaît de travailler pour l'environnement , ça a toujours été... Ça chiale pas. » (Entrevue 2). Toutes deux affirment qu'elles ont dorénavant la possibilité de canaliser leurs énergies vers leurs objectifs premiers : « On se centre plus sur ce qu'on veut faire. On essaye pas d'être juste un organisme pour aider. » (Entrevue 2). De fait, la coordonnatrice de la friperie remarque : « Penser ensemble au développement, c'est nourrissant. » (Entrevue 1). Elles entretiennent beaucoup d'espoir d'ailleurs à l'égard des projets d'expansion de la friperie : « Nous autres, c'est comme si on est là pour faire jaillir les choses. » (Entrevue 2) et abordent l'avenir avec confiance : « Ben là, il y a des portes qui s'ouvrent à faire autre chose. » (Entrevue 1). Attitude que partage la préposée aux ventes :

J'aimerais que cette entreprise sociale, comme vous dites, ben que ça grandisse parce que je trouve que ça vaut la peine. On travaille toutes très fort. Elles veulent vraiment, ça mérite là. Ça mérite que ça aille de l'avant. Parce que vraiment, on est trois filles qui, franchement, on a du talent, on a des têtes sur les épaules, p'is de la passion. Faudrait que ça marche. (Entrevue 3)

En ce qui concerne la participation démocratique, les travailleuses se rencontrent en équipe comme elles le faisaient régulièrement dans l'ancienne structure de la friperie. Les responsables de la nouvelle *Gaillarde*, entrevoyaient au moment des entrevues formaliser ce type de pratique sur une base bimensuelle afin de permettre aux travailleuses d'exprimer leur point de vue. Compte tenu du faible nombre de personnes impliquées dans ces réunions, les travailleuses semblent parvenir assez facilement à s'entendre. Ceci dit, l'une des travailleuses considère qu'en dépit du climat favorable, il lui manque les habiletés nécessaires pour faire valoir son opinion :

Comme j'suis comme « la p'tite flotte », y a des choses que je l'ai pas dans le sang comme Stéphanie et Josée, parce que c'est une entreprise que ça fait un an et quelques que ça roule, y l'ont dans le sang. Je me rends compte que des fois j'ai de la difficulté à comment exprimer qu'est-ce que c'est. Mais par contre, j'apporte une certaine opinion. J'pourrais donner des petites suggestions. (Entrevue 3)

Ce dernier témoignage permet néanmoins de déduire qu'il existe un *leadership* indéniable au sein de la nouvelle *Gaillarde* et que les ambitions de gestion démocratique demeurent conditionnelles à une adhésion aux visées des deux principales actrices.

5. LES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

5.1 LE BILAN DE L'ORGANISME FONDATEUR

À en juger par les propos des responsables de CFAD sur le déménagement de la friperie, la conclusion de l'aventure « friperie » représente un dénouement accepté, sinon explicitement

souhaité par l'organisme fondateur. En effet, face à l'évolution du projet, les responsables de CFAD avaient l'impression que les enjeux économiques, qui devenaient de plus en plus présents, contribuaient à reléguer au second plan les visées sociales à l'origine du projet de la friperie. Le projet de la friperie accaparait des énergies et des ressources qui n'étaient plus en l'occurrence disponibles pour œuvrer à la réinsertion sociale des mères ex-détenues. À ce propos, la présidente du conseil d'administration constate : « À un moment donné, on en a perdu aussi le contrôle. Il faut, finalement, mettre en place des projets qui nous amènent à ne pas oublier ce pour quoi on les a créés, ces projets-là. » (Entrevue 8). La fondatrice de CFAD pour sa part ajoute : « J'étais contente de retrouver de beaux espaces avec les enfants pour travailler avec les enfants. C'était à point. » (Entrevue 5). En effet, lorsque la friperie *La Gaillarde* a quitté les lieux, ce changement a donné le loisir à l'organisme d'occuper les espaces vacants, tout justement rénovés, pour innover de nouveaux projets organisés avec les enfants des ex-détenues. Toutefois, un bilan sur les conditions dans lesquelles s'est déroulée l'expérience de la friperie au sein de CFAD a permis à ses responsables « de prendre conscience qu'il faut toujours être vigilant, d'en rester avec les besoins de notre clientèle. C'était une expérience qui nous a appris ça. C'était un éclairage sur leur besoin réel. » (Entrevue 4).

D'autres commentaires favorables sur l'issue des événements ont été formulés par les répondantes de l'organisme. Le départ de la friperie soulageait en quelque sorte la charge de travail des intervenantes de CFAD. La période de cohabitation avec la friperie *La Gaillarde* a demandé un surplus d'énergie aux intervenantes de CFAD. Le projet avait d'ailleurs pris beaucoup trop d'ampleur par rapport à sa capacité de réponse aux exigences des objectifs sociaux de l'organisme communautaire : un changement s'imposait, selon certaines. L'autonomisation juridique de la friperie aura en outre permis de bien distinguer le fonds de roulement de l'un et de l'autre groupe en présence. Ainsi, cela a libéré l'organisme communautaire du souci de voir la friperie « puiser dans les fonds de CFAD... car, il y aurait dû avoir un fonds nettement séparé, de sorte que toutes les dépenses qui étaient faites par *La Gaillarde* soient imputées au fonds de *La Gaillarde*. » (Entrevue 8).

Enfin, malgré les difficultés vécues au cours de l'expérience du projet de la friperie, les responsables de CFAD sont heureuses de constater que certains objectifs de réinsertion sociale et

professionnelle, à l'origine du projet, ont tout de même pu être rencontrés. L'étape de rénovation des locaux a été particulièrement propice à cet égard. D'une part, plusieurs ex-détenues ont participé à la phase de démarrage du projet : « C'est quand on a monté *La Gaillarde*, c'est un travail de collaboration, d'entre-aide qui a été ben, ben *fun*. C'était un point fort. Là, il y a beaucoup d'ex-détenues qui ont participé. » (Entrevue 4). D'autre part, quelques femmes, qui étaient dans une situation socioprofessionnelle précaire, ont pu se trouver un emploi de qualité : « C'est quand même des jeunes femmes qu'on a aidées à démarrer l'entreprise. On est contentes de ça. Elles ont pris de l'expérience ici. Elles étaient dans un cadre un peu plus sécurisant avec CFAD. » (Entrevue 4).

Plus spécifiquement, il apparaît que l'expérience de travail de deux ex-détenues à la friperie a eu des effets déterminants sur leur trajectoire professionnelle. Ainsi, pour la menuisière, sa participation au projet à titre d'ex-détenue a été l'occasion de se découvrir une véritable passion pour l'ébénisterie. Celle-ci possède maintenant son propre atelier de production : « Si j'avais été dans une autre entreprise... je ne sais pas si j'aurais encore un emploi ou j'aurais pris cette direction-là. » (Entrevue 6). Par ailleurs, ses ambitions professionnelles l'ont amenée à retourner aux études. Après avoir obtenu son diplôme comme ébéniste, elle s'est inscrite à l'université dans un programme de certificat en enseignement. La directrice de l'organisme CFAD relate également que l'expérience de la friperie a eu des effets positifs pour une autre détenue qui, à la fin de son contrat à la friperie, s'est inscrite à un programme d'études.

5.2 LE BILAN DES RESPONSABLES DE LA FRIPERIE *LA GAILLARDE*

Pour les responsables immédiates du projet de la friperie, l'abandon de l'objectif de réinsertion en emploi des ex-détenues au profit de préoccupations environnementales constitue le principal changement qui découle de la séparation de l'organisme fondateur. Cependant, l'agent local de développement qui participe à titre personnel au nouveau conseil d'administration de la friperie mentionne, quant à lui, que la question de la réinsertion n'est pas évacuée complètement dans les projets d'avenir de l'entreprise :

On en a discuté l'autre fois, puis en se disant peut-être qu'éventuellement on pourra recontacter CFAD. Dans un cadre plus structuré que nous, on contrôle, on pourrait offrir aux ex-détenues un

stage, ou une participation, une contribution. Puis là, revenir à nos sources finalement, dire : « Ben, il y a peut-être moyen de renouer avec ce volet-là... », avec un projet qui est en meilleure santé dans son développement. (Entrevue 9)

Néanmoins, il est évident que dans l'immédiat, les principaux enjeux de *La Gaillarde* sont liés à sa survie économique et à sa capacité de créer et de maintenir des emplois. Dans cette optique, le représentant de RESO évalue positivement les perspectives de développement de la friperie : « C'est très clair que l'organisme a atteint ses objectifs au niveau des ventes, et répond à un certain besoin dans ce créneau-là de commerce dans Saint-Henri. » (Entrevue 9). Par contre, ajoute-t-il, comme entreprise d'économie sociale, « le projet n'a pas atteint encore sa vitesse de croisière, sa maturité, en tant que commerce. On parle d'au moins trois ans, quatre ans avant d'établir une clientèle. Puis de dire, oui, c'est pas mal. C'est ça qu'on peut s'attendre en termes de vente annuelle. » (Entrevue 9).

Il ressort des entrevues que tout en partageant sensiblement les mêmes projets à court terme, les deux responsables de la friperie entretiennent l'une et l'autre une vision de la mission sociale de l'entreprise qui les amène à vouloir multiplier les avenues d'intervention. La coordonnatrice de la friperie espère, pour sa part, pouvoir « acheter l'immeuble pour profiter des espaces disponibles pour le projet. On pense peut-être à prendre le deuxième, le troisième, en haut. Puis développer des ateliers, si on a la subvention du Ministère. Je pense que petit à petit l'idée initiale que j'avais d'avoir des ateliers de formation, ça va venir quand ça va être plus solide. » (Entrevue 1).

Elle souhaite plus particulièrement rejoindre les jeunes à travers des projets de formation : « Dans le quartier, 'faut aller chercher les jeunes, 'faut donner de la formation, 'faut créer des espaces de... Dans le coin... 'y a rien au niveau culturel pour les jeunes. Ça prend quelqu'un qui va développer ça. » (Entrevue 1). L'assistante-gérante, quant à elle, aimerait « faire du commerce équitable... à long terme... trouver des artisans du Sud, comme le café équitable, qui sont pas exploités. Ça peut ouvrir un marché. » (Entrevue 2). Cette travailleuse espère que l'aide financière et les efforts personnels ne seront pas investis en vain dans le projet. Il faut se laisser le temps, dira-t-elle. « On est quand même social, faut penser à long terme, faut pas en demander trop. » (Entrevue 2).

Même si les travailleuses jugent avoir traversé des moments difficiles dans la période d'émergence et de consolidation du projet, elles considèrent néanmoins que l'expérience a été fort enrichissante. La coordonnatrice de la friperie estime y avoir développé une meilleure connaissance des relations humaines. L'assistante-gérante nous confie qu'elle a appris à mieux se connaître en ce qui concerne ses limites et ses faiblesses. Maintenant, celle-ci a une meilleure idée de ses objectifs sociaux et de ses intérêts professionnels. Quant à la menuisière, les événements vécus ont favorisé son développement personnel : « C'est sûr que ça a été une expérience de travail qui m'a permis de me connaître, des points que j'avais peut-être jamais été confrontés avant, [...] appris à avoir beaucoup de tolérance. T'apprends à gérer ton *stress*... J pense que toute sagesse que j'ai, c'est à travers des expériences comme ça. » (Entrevue 6).

Plus globalement, toutes les travailleuses qui ont œuvré à la friperie, tant au début de ses opérations qu'après son redéploiement, y ont mis beaucoup d'enthousiasme. Comme le mentionne une des participantes de CFAD, elle recommencerait l'expérience si c'était à refaire. La coordonnatrice de la friperie juge, pour sa part, que l'équipe de travail a mis énormément de cœur à développer le projet : « Si *La Gaillarde* est ça, c'est grâce à toute l'équipe qui participe. Le monde, ils font pas comme si c'était juste une *job*. » (Entrevue 1). En fait, les travailleuses sont, pour la plupart, satisfaites de la confiance et de l'encouragement qu'on leur a accordés : « Les gens m'ont fait confiance. Y t'encouragent. Vas-y ! Ça t'aide à aller de l'avant. » (Entrevue 7). Sur ce plan, certaines travailleuses ont révélé en entrevue que leur expérience de travail leur avait apporté beaucoup d'assurance. D'autres ont mentionné la valorisation personnelle comme un élément heureux de leur travail. C'est le cas, entre autres, de la menuisière qui, avec ses yeux de participante de l'organisme CFAD, livre ses sentiments en ces termes :

C'est avec beaucoup de gratitude que j'ai travaillé là. Parce qu'en quelque part, on m'a fait confiance. C'est toutes sortes de petites affaires, des petits éléments. C'est toutes les valeurs que tu vas chercher, parce que tu vis ta réinsertion en même temps que tu vis des épreuves. [...] Ça m'a apporté beaucoup plus. Ça m'a poussée à continuer. Ça m'a permis de grandir, ce milieu-là. Ça m'a fait juste de me retrouver. Ça m'a tellement aidée à retrouver confiance, p'is d'avoir des ressources, que ça m'a enligné. Ça a pas pu faire que m'aider. [...] Dans une entreprise ordinaire, si t'as des problèmes, t'es toute seule dans ta bulle. [...] Ça m'a permis de régler beaucoup de choses de mon passé, de dire qu'un jour tu te prends en main. [...] J'ai fait toutes sortes de travail avant, qui ont mené nulle part. J'ai jamais trouvé mes valeurs là-dedans. (Entrevue 6)

Quant à la responsable du plancher, elle considère que la gérante de la friperie s'est montrée réceptive face à son désir d'apprendre de nouvelles tâches afin d'améliorer sa compétence professionnelle et son potentiel de créativité :

J'y ai demandé de me déléguer des choses là, si j'suis pas capable, je vais lui demander comment le faire, comment elle s'y prend. P'is éventuellement je vais le faire. Si je me trompe, je sais que Josée, elle va, elle a la chance de « coacher ». [...] Ici, t'as une chance de montrer tes aptitudes. Aussi, avoir le temps de développer les côtés que tu as eu peur, que j'étais pas capable. Oser faire des choses, c'est ça que j'aime ici. (Entrevue 3)

Enfin, bien qu'appréciant l'adoption d'un mode de gestion plus « structuré » au sein de la nouvelle friperie, les travailleuses estiment toutefois que la flexibilité dans l'organisation du travail constitue toujours un élément important de leur qualité de vie au travail, cette souplesse organisationnelle leur ayant donné la possibilité de développer leur potentiel, de réduire la monotonie de leur travail ou tout simplement d'explorer de nouvelles tâches. De même, l'importance accordée aux relations humaines dans la vie quotidienne de l'entreprise a également contribué à améliorer la qualité de vie au travail et rassure les travailleuses, quant à la possibilité de négocier éventuellement des aménagements, qui leur permettront de mieux articuler leurs responsabilités familiales et professionnelles. L'économie sociale, comme le disait l'assistante-gérante, « c'est de dire on est des êtres humains. C'est pour ça que je trouve stimulant de construire quelque chose d'autre. On a plus le droit d'être des humains. C'est autre chose que juste de la pression pour vendre. » (Entrevue 2). Son point de vue sur les conditions de travail dans les entreprises « capitalistes » est explicite. À ses yeux, un système économique entièrement axé sur le profit n'offre aucune souplesse et exige une productivité si forte que toutes les autres considérations y sont subordonnées. Une entreprise peut fonctionner autrement, juge-t-elle. « C'est pas obligé d'être *stress, stress, stress*. » (Entrevue 2).

Si nous prenons en considération la question de la structure démocratique de la friperie, la taille réduite de l'entreprise rend moins prégnant cet enjeu, bien que des modalités aient été mises en place pour favoriser l'implication de toutes les travailleuses. Par ailleurs, la gérante estime important d'élargir cette conception d'une organisation démocratique, en intégrant des représentants et des représentantes du milieu à l'administration de la friperie.

5.3 LA TRAJECTOIRE D'EMPLOI DES TRAVAILLEUSES

Les quelques emplois créés par le développement de la friperie ont représenté une opportunité professionnelle pour les travailleuses concernées. Dans un premier temps, il y a eu la

création d'emplois pour des personnes qui étaient éligibles au programme du Fonds de lutte contre la pauvreté. Ces emplois constituent une étape clé dans la trajectoire professionnelle de la gérante et de l'assistante-gérante de l'actuelle friperie, comme l'observe l'intervenante de CFAD : « C'était un tremplin ici pour eux autres. » (Entrevue 4). Dans le cas de la gérante de la friperie, elle nous dévoile que son embauche l'« a amenée à un autre souffle parce qu'[elle] revenait du Pérou. » (Entrevue 1). Autrement dit, cet emploi a donné un nouvel élan à sa carrière qui, depuis son retour d'Amérique du Sud, semblait piétiner. Le poste de gérante à la friperie lui a donné la possibilité d'améliorer ses habilités en gestion et en développement de projet : « Ça m'a donné le goût de devenir conseillère en développement d'entreprise avec des jeunes qui veulent se démarrer ou des jeunes créateurs. [...] Je saurais comment les orienter avec Revenu Canada, Revenu Québec ou « dealer » un bail commercial. » (Entrevue 1). Par ailleurs, ses plans d'avenir l'amènent dorénavant à vouloir s'impliquer dans la diversification des activités de *La Gaillarde* et d'en confier la gestion quotidienne à quelqu'un d'autre :

C'est pour ça que pour le congé de maternité, j'cherche quelqu'un qui fera pas juste remplacer mon congé, mais qui pourrait être la personne qui resterait à long terme. Moi, je reviens, mais en créant un projet autre, j'irai me chercher mon salaire dans une autre forme. Mais, je ferai plus de comptabilité de gestion. Moi, j'développerai comme une branche plus de formation, d'atelier artistique, jeunesse. Ça sera une branche de *La Gaillarde* qui se développera pour le monde du quartier. (Entrevue 1)

Quant à l'assistante-gérante, la création de son emploi lui a permis d'améliorer ses conditions socio-économiques et ses compétences professionnelles, non seulement comme couturière, mais également comme gestionnaire. Elle s'est ainsi vu offrir l'opportunité de suivre une formation sur le recrutement du personnel, donnée par les Centres locaux d'emploi (CLE), formation qui, remarque-t-elle, lui sera utile dans son cheminement de carrière.

En ce qui concerne la troisième travailleuse qui occupe toujours un emploi à la friperie, les perspectives d'avenir se présentaient favorablement pour elle. Cependant, sa trajectoire professionnelle allait de pair avec le développement de la friperie. La concrétisation des projets envisagés à la friperie du point de vue du recyclage lui permettrait de se lancer dans de nouvelles avenues avec les organismes communautaires partenaires de la friperie : « Prendre une direction aussi avec les déficients mentaux, aveugles ou autistiques, développer des jeux comme ça, même architectural, c'est vraiment là-dedans que j'aimerais. [...] J'ai toujours aimé être en contact avec les jeunes, enseigner, ce côté-là je l'ai. » (Entrevue 3). Son travail à la friperie a satisfait son

besoin de développement personnel et lui donne l'occasion de se dépasser : « C'est ça que je recherche, p'is c'est ça qui se passe. Alors j'suis contente, ça va en grandissant. » (Entrevue 3). Son expertise dans le *design* lui donne aussi des possibilités d'élargir ses activités à la création de marionnettes avec des jeunes ou à la fabrication de jouets d'enfants. À cet effet, elle envisage éventuellement obtenir quelques contrats personnels. Cet exemple fait cas de figure, en ce qui a trait aux possibilités que peut apporter un réseau de contacts :

Je prends des contacts avec des gens ici qui sont dans psychologie, qui éventuellement... j'aimerais ça faire des jouets. Ben ça aide un peu, faire des contacts, faire des parallèles. 'Y a des gens qui vendent des bijoux. Donc, j'en parle pour voir si 'y a un atelier qu'on pourrait faire à partir de mes connaissances. [...] J'ai proposé à un monsieur qui travaille au CLSC, y travaille avec des jeunes si ça l'intéressait de... Des fois, y fait des pièces de théâtres. J'ai fait des maquettes, des accessoires, comment travailler là, de faire un échange, si un moment donné, 'y a besoin de l'aide pour faire des décors ou des peintures murales, de faire des maquettes pour montrer aux jeunes. (Entrevue 3)

Bref, le développement du projet de la friperie a été intéressant dans la perspective du maintien en emploi et du développement des capacités professionnelles des travailleuses visées, tout comme il y a eu des retombées positives sur le plan de la réinsertion sociale d'autres personnes impliquées dans le projet. La trajectoire déjà évoquée de la menuisière est éloquent sous ce rapport : « Ça été un gros enjeu ce travail-là, quand tu parles de trajectoire. » (Entrevue 6), puisque comme elle le dit : « C'est assez flagrant comme expérience que je veux m'en retourner, soit enseignante ou dans le communautaire. J'vais aller dans une école où les enfants sont en difficulté. C'est ça qui me sensibilise le plus. Ça m'a appris à découvrir ça. » (Entrevue 6). Outre les cas déjà évoqués, la directrice de l'organisme CFAD rappelle qu'après avoir occupé un emploi à la friperie, la fille d'une ex-détenue, préposée aux ventes à *La Gaillarde*, a trouvé un emploi dans le milieu de la vente. Le travail à la friperie lui aura donc permis d'améliorer ses qualifications professionnelles, estime cette employée, mais le poste à temps partiel qu'elle occupait alors était temporaire puis, c'était « pas la grosse *job* de l'année, 'y avait pas d'avancement, absolument rien » (Entrevue 7). Son emploi actuel lui offre de meilleures possibilités à l'égard de ses ambitions professionnelles. Bref, l'acquisition de compétences professionnelles, le développement de l'estime de soi, l'acquisition d'une plus grande confiance, le développement de la créativité et la réalisation personnelle sont indéniablement des acquis qui apparaissent découler de la participation de ces quelques travailleuses au projet de la friperie, bien que pour chacune d'entre elles, la précarité de leur mode d'insertion actuelle sur le marché du travail demeure une réalité.

5.4 LE BILAN DE LA FRIPERIE *LA GAILLARDE* COMME ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Selon toute vraisemblance, la vie de l'entreprise au cours de sa première année de fonctionnement a été profondément marquée par les difficultés éprouvées à articuler objectifs sociaux et objectifs économiques. Aux dires des travailleuses, les tensions ainsi générées ont provoqué chez elles un certain essoufflement professionnel, de la culpabilité, du découragement, ou encore, les ont amenées à se sentir marginales par rapport à l'organisme fondateur. En réalité, cette rencontre entre le social et l'économique n'a pas été possible dans les circonstances. Pour les unes comme pour les autres, la résolution des difficultés éprouvées ne pouvait qu'aboutir à la séparation des deux organismes, et ce, en dépit des volontés de collaboration et de la relative bonne entente entre les personnes concernées. Dans les faits, l'une et l'autre entités y ont trouvé une occasion de se réaligner en lien avec leurs visées respectives et de mieux définir leur fonctionnement sur la base de leurs objectifs propres. Cette période d'implantation et de réorientation a été particulièrement exigeante pour l'organisme fondateur, mais l'entreprise d'économie sociale y a trouvé son premier ancrage et les conditions de son émergence.

Il semble que la réalisation des intérêts sociaux spécifiques des travailleuses – réinsertion sociale ou amélioration de la qualité de l'environnement – a été un enjeu important dans la construction de leur rapport au travail, même si certains d'entre eux ont dû être mis en retrait. Dans ce contexte, les conditions de travail à *La Gaillarde* ont donné à la plupart des travailleuses la possibilité de mieux faire coïncider préoccupations sociales et trajectoire professionnelle. Les travailleuses, par ailleurs, disent avoir particulièrement apprécié cette opportunité qui leur était offerte de conjuguer la poursuite d'une action sociale, tout en acquérant des compétences professionnelles plus poussées.

Sur le plan matériel, *La Gaillarde* semble également avoir réussi à offrir des conditions de travail intéressantes pour ses employées. Au terme de deux années d'opération, elle offre une politique salariale qui prévoit une augmentation annuelle de la rémunération des travailleuses régulières pour les trois prochaines années, bien que le taux salarial de certains postes demeure relativement bas. Il lui reste aussi à apporter diverses améliorations en ce qui concerne les

avantages sociaux, tels que les congés payés, les assurances salaires, les assurances dentaires, les vacances, etc.

Bref, les emplois créés à la friperie ont permis une certaine amélioration des conditions socio-économiques des travailleuses concernées, de même qu'ils ont favorisé la mobilité professionnelle de quelques-unes d'entre elles. Cela étant, il demeure que les emplois ainsi créés sont marqués du sceau de la précarité et que les perspectives de survie et de développement de la friperie *La Gaillarde* sont tributaires de sa capacité à rencontrer les exigences des programmes de financement gouvernementaux et de sa capacité à obtenir un financement externe récurrent.

En résumé, les faits relatés dans cette étude de cas offrent, d'une part, une première approximation de la complexité des relations qui peuvent exister entre une entreprise d'économie sociale et un organisme communautaire dont elle est issue. D'autre part, la situation observée à la friperie *La Gaillarde* révèle qu'une entreprise à caractère économique, doublée d'une mission sociale, peut constituer un milieu favorable à l'expression d'un rapport différent au travail et favoriser l'épanouissement socio-professionnel des personnes qui y œuvrent. Toutefois, l'analyse révèle également que ce type d'entreprise peut être déstabilisé par les possibles contradictions entre les objectifs poursuivis et les perceptions et les motivations des différents acteurs et actrices en présence.

BIBLIOGRAPHIE

1. Références générales

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2000). « Découvrir la valeur de nos poubelles, un nouvel entrepreneuriat est né », Rubrique L'économie sociale en mouvement, Cahier d'information dans *Recto-Verso*, mai/juin, pp.13-16.

CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES, en collaboration avec Danielle GUAY et Julie LAVOIE (2000a). *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*, Cahiers du LAREPPS, n° 00-03, 17 pages.

CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES, en collaboration avec Danielle GUAY et Julie LAVOIE (2000b). *Éléments pour un coffre à outils méthodologiques pour la recherche au sein des entreprises d'économie sociale*, Cahiers du LAREPPS, n° 00-06, 27 pages.

DEFOURNY, Jacques, FAVREAU, Louis et Jean-Louis LAVILLE (1998). *Insertion par le travail : Contribution à une économie plurielle ?* Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire, n° 9, http://www.uqah.quebec.ca/cdrc_geris/R9.htm.

DUFOUR, Sarah, FILION, Charles, RODRIGEZ, Patrice et Catherine VAILLANCOURT-LAFLAMME (2001). « L'évaluation des entreprises d'insertion : un exemple d'appropriation de l'évaluation participative », *Cahiers de recherche sociologique*, Département de sociologie, UQAM, n° 35, pp. 31-53.

VACHON, Bernard, en collaboration avec Francine COALLIER (1993). *Le développement local, théorie et pratique*, Gaétan Morin éditeur, Boucherville, Québec, 331 pages.

VILLE DE MONTRÉAL (1999). *Profil socio-économique Quartier 14: sud-ouest*, Document de la Ville de Montréal, http://www.ville.montreal.qc.ca/urb_demo/chiffres/profils/q14.pdf

2. Entrevues

Entrevue 1, avec la coordonnatrice-gérante de la friperie *La Gaillarde*, réalisée à Montréal le 19 septembre 2000.

Entrevue 2, avec l'assistante-gérante de la friperie *La Gaillarde*, réalisée à Montréal le 27 septembre 2000.

Entrevue 3, avec la travailleuse de la friperie *La Gaillarde*, réalisée à Montréal le 27 septembre 2000

Entrevue 4, avec l'intervenante psychosociale de CFAD, réalisée à Montréal le 14 novembre 2000.

Entrevue 5, avec la promotrice du projet de la friperie *La Gaillarde* et directrice de CFAD, réalisée à Montréal le 14 novembre 2000.

Entrevue 6, avec une travailleuse de la friperie *La Gaillarde* et participante de CFAD, réalisée à Verdun le 4 janvier 2001.

Entrevue 7, avec une travailleuse de la friperie *La Gaillarde*, réalisée à Montréal le 6 janvier 2001.

Entrevue 8, avec la présidente du conseil d'administration de CFAD, réalisée le 12 janvier 2001.

Entrevue 9, avec l'agent local de développement de RESO, réalisée à Montréal le 22 janvier 2001.

3. Observations internes

Bénévolat au sein de la friperie *La Gaillarde*, une journée par semaine de septembre 1999 à février 2000, *Notes de l'observatrice*.

4. Références de documents internes

Documents de l'organisme communautaire CFAD

Document 1 : Continuité Famille auprès des détenues , Programme CFAD Postdétention.

Document 2 : Présentation des projets ateliers/formation à CFAD.

Document 3 : Document attestant l'emploi de la gérante de la friperie et de son assistante.

Document 4 : Rapport d'activités Volet Postdétention 1996-1997.

Document 5 : Résolution du conseil d'administration du 8 mars 2000.

Document 6 : *Maman est sortie de prison, j'ai besoin de vous*, CFAD.

Documents du projet de la friperie La Gaillarde

- Document 1 : *Projet de comptoir vestimentaire*, Document de présentation déposé au Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail par Continuité Famille auprès des détenues, CFAD, février 1998,
- Document 2 : « Potentiel de croissance », Annexe 1, dans *Projet de comptoir vestimentaire*, 3 pages.
- Document 3 : Lettre au Comité régional d'approbation de projet, dans *Lettres de soutien de RESO*, Fonds de lutte à la pauvreté, 17 février 1998 et 9 avril 1998.
- Document 4 : Projet de la friperie, *Demande au Fonds d'économie sociale (FESSO), Présentation du projet*, décembre 1999.
- Document 5 : Projet de la friperie, *Présentation au Fonds d'économie sociale, Volet consolidation*, octobre 2000.
- Document 6 : Lettre du Ministère attestant la subvention du projet, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Fonds de lutte contre la pauvreté, 1998.
- Document 7 : Définition des tâches de la coordonnatrice de l'entrepôt de vêtements et des préposées.
- Document 8 : Plan de travail de février 1999 au 9 avril 1999.
- Document 9 : Planification d'activités promotionnelles de la friperie (Promotion et Marketing), été 1999.
- Document 10 : Demande de donation de vêtements en stock (Oliva Torres, Agente de promotion), 17 juin 1999.
- Document 11 : Rapport d'étape du 23 novembre 1998 au 08 octobre 1999.
- Document 12 : Principales réalisations du projet, début mai 1999.
- Document 13 : Plan de travail de mars, avril, mai 2000.
- Document 14 : Lettre d'entente de collaboration entre *La Gaillarde* et CFAD.

Documents de la Ville de Montréal

- Document 1 : Avis de la Ville de Montréal, 10 février 2000.
- Document 2 : Demande de permission spéciale pour la réalisation de la friperie à la Ville de Montréal, jumelée à une lettre d'attestation du propriétaire, 15 février 1999.

Document 3 : Permis 1995 de CFAD pour entrepôt de vêtements et occupation des lieux de CFAD.

Articles de journaux et de revues

COUTURE, Marylène (1999). « *La Gaillarde* se dresse sur la rue Saint-Jacques », dans *La voix populaire*, 16 juin, p. 4.

SOULÉ, Jean-Paul (1997). « Yolande Trépanier, la personnalité de la semaine », dans *La Presse*, Dimanche 20 avril, Section A .

ANNEXE : PRÉSENTATION DES ACTRICES

A. L'initiatrice du projet de la friperie***Données sociodémographiques***

Année de naissance : 1934
 Lieu de naissance : Saint-Anicet
 Statut social : mariée
 Nombre d'enfants : 3
 Âge des enfants : 42, 41, 37 ans

C'est à St-Anicet, au Québec, dans une petite ville de la Montérégie située au bord du fleuve Saint-Laurent que Yolande a vu le jour en 1934. Mariée, ses enfants sont maintenant majeurs et autonomes.

Formation académique

Diplôme d'enseignement : École normale
 Acquisition de nouvelles techniques en enseignement : 1963, Collège Marie-Victorin (à l'époque nommé Cardinal Léger)
 Certificat en criminologie : 1980

Yolande a entamé une carrière dans le domaine de l'enseignement primaire. Cette expérience de travail l'a conduite à s'intéresser aux difficultés vécues par les jeunes. Cet intérêt social l'a amenée par la suite à travailler à titre de bénévole à l' Association des bénévoles qualifiées au service des jeunes (ABQJSJ) auprès des jeunes délinquants. Des études en criminologie à l'Université de Montréal lui ont permis d'approfondir ses connaissances à ce sujet.

Formation au sein de l'entreprise

Relation d'aide
 Embauche du personnel

Trajectoire professionnelle

Carrière dans l'enseignement
 Bénévolat : ABQJSJ
 Maison Tanguay : 1981
 CFAD : 2000
 Fondatrice de CFAD : 1985
 Directrice de CFAD : 1987-2000

Après l'obtention de son certificat en 1980, elle poursuit son intervention sociale, à titre de bénévole, à la Maison Tanguay. C'est alors qu'elle observe l'absence de ressources pour les mères qui sont incarcérées. C'est là que germe l'idée de fonder l'organisme CFAD.

Aspects professionnels

Heures : 35 heures par semaine, flexibles

La direction de CFAD lui demandait 35 heures de travail par semaine et ce, du lundi au vendredi. Cette période professionnelle s'est caractérisée par des périodes d'alternance de rémunération et de non - rémunération.

Intérêts professionnels (2000)

Démission du poste de directrice.
 Implication dans l'organisme à titre de bénévole

Intérêt social

La pérennité de son œuvre : l'organisme
 Continuité famille auprès des détenues

En janvier 2000, elle démissionne du poste de directrice et continue d'être impliquée dans l'organisme à titre de bénévole, 25 heures par semaine. Tout son intérêt se porte maintenant vers la pérennité de son œuvre : l'organisme Continuité famille auprès des détenues. Elle souhaite maintenant que son expertise accumulée au cours de sa vie professionnelle et sa philosophie d'intervention soient profitables à l'organisme.

Intérêt personnel

Léguer son expérience et sa philosophie d'intervention aux intervenantes et aux intervenants de CFAD.

B. La gérante-coordonnatrice de la friperie

Données sociodémographiques

Année de naissance : 1970
Lieu de naissance : Montréal
Statut social : union de fait
Nombre d'enfants : sans enfant

Formation académique

Diplôme collégial en sciences humaines :
1987
Formation en impression textile :
1997-1998

Formation au sein de l'entreprise

Communication interpersonnelle

Trajectoire professionnelle

Animatrice/intervenante : 1992
(maison de jeunes de Pointe St-Charles)
Agente de projet : Jeunesse-Canada Monde
(Amérique centrale)
Conseillère en gestion de projet :
1993-1997 (Pérou)
Coordonnatrice du projet La Gaillarde :
1998

Conditions socioprofessionnelles à l'embauche

Pratiquant un emploi autonome
Ayant une situation économique précaire

Intérêts professionnels

Élargir son expertise dans le domaine
des activités économiques
Donner de la formation
Développer sa créativité

Intérêt social

S'intéresser au communautaire
Donner un support aux femmes
de l'organisme afin qu'elles développent
de l'estime de soi et une autonomie pour
qu'elles puissent s'intégrer dans le milieu

Intérêts personnels

Affectionner le travail d'équipe et
le travail en communauté
Considérer le projet comme un défi

Josée est née à Montréal en 1970. Au moment de l'entrevue, elle vivait avec son conjoint et attendait son premier enfant.

Elle a terminé ses études en 1987 au collège du Vieux-Montréal en obtenant son diplôme d'études collégiales en sciences humaines. Cette voie académique l'amène à travailler dans la communauté avec les jeunes. Son intérêt social pour le communautaire la conduit à élargir son expérience de travail dans des projets de développement international en Amérique du Sud avec Jeunesse Canada-Monde, en 1992 et CECI (Centre canadien d'étude et de coopération internationale) entre 1993 et 1997. Ce qui l'amène à développer une expertise en microentreprise avec des groupes de femmes et en artisanat. Elle suit, à son retour au Québec, en 1997-1998, une formation en impression textile au Centre de recherche et de design en impression textile de Montréal et acquiert des compétences en technique de métiers d'art. Elle devient alors une travailleuse autonome comme « imprimeuse textile ».

Lorsque Josée débute ses fonctions à la friperie La Gaillarde, elle est dans une situation économique plutôt précaire car les contrats de travail en impression textile sont peu nombreux.

Quand le poste lui a été offert par l'organisme communautaire, il correspondait à ses intérêts sociaux pour le communautaire et à ses intérêts personnels de développement : « Je ne voulais plus travailler dans un projet communautaire pour le communautaire. Ça m'intéressait de développer des activités financières aussi. » (Entrevue 1)

Elle portait aussi une attention pour le volet social de CFAD en ce qui concerne la formation en couture et en impression textile des ex-détenues. En donnant cette formation, elle désirait offrir un soutien à ces dernières pour qu'elles puissent développer de l'estime de soi, devenir responsables, puis être plus autonomes.

Ce qui importe personnellement à cette travailleuse dans le cadre de ses fonctions est le développement de relations entre les gens. Le développement de liens entre les personnes et la qualité du travail en équipe ont beaucoup d'intérêt à ses yeux. En outre, le développement du projet lui-même la

C. L'assistante-gérante

Données sociodémographiques

Année de naissance : 1971
Lieu de naissance : Montréal
Statut social : célibataire
Nombre d'enfants : sans enfant

Stéphanie, l'assistante-gérante de la friperie est née à Montréal en 1971. En septembre 2000, elle était célibataire et n'avait pas d'enfant.

Formation académique

Diplôme collégial en arts plastiques: 1993
Attestation professionnelle en création de vêtements: 1998

Les premières expériences de travail de Stéphanie se sont dirigées dans le domaine des arts et des vêtements. En 1991, elle était copropriétaire d'une première friperie. Ses aptitudes professionnelles l'ont d'ailleurs amenée à compléter une formation académique en arts plastiques. Elle a obtenu à cet effet, en 1993, son diplôme au Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu. Après avoir occupé un emploi dans une garderie pendant deux ans, son intérêt professionnel s'est dirigé spécifiquement vers le recyclage de vêtements. Alors, elle a mis sur pied, avec une associée, une friperie qui a été en opération de 1995-1998. Le travail de recyclage de vêtements répondait aussi pour elle à un intérêt social pour l'environnement. Il est important pour elle de donner une signification sociale à son travail : « Travailler, p'is que ça ait pas de sens, j'trouve ça inutile. » (Entrevue 2). Ses aptitudes et sa passion pour le travail dans le vêtement l'ont conduite par la suite à suivre une formation professionnelle en confection de vêtements en 1998. C'est donc dans une micro-entreprise et la confection de vêtements qu'elle a développé son expertise, qui lui permettra de décrocher son emploi à la friperie La Gaillarde.

Formation au sein de l'entreprise

Relation d'aide sans se faire mourir
Recrutement du personnel

Trajectoire professionnelle

Copropriétaire d'une friperie : 1991
Éducatrice en garderie : 1993-1995
Copropriétaire d'une friperie : 1995-1998

Conditions socioprofessionnelles à l'embauche

Prestataire de la sécurité du revenu
Condition économique précaire

Lorsque Stéphanie a commencé son emploi à La Gaillarde, elle était dans une situation qu'elle a qualifiée de critique. Elle vivait une période de stress et de découragement. Sa situation financière était d'ailleurs très difficile. Sans emploi, elle retirait des prestations de la sécurité du revenu. Elle attendait une réponse pour une subvention pour démarrer un atelier de couture dans la ville de Saint-Jean. Mais, l'attente était très longue. L'obtention de l'emploi à la friperie lui a été d'un grand secours. Son objectif premier était alors d'améliorer ses conditions socio-économiques.

Intérêts professionnels

Travailler dans la confection de vêtements.
Travailler dans une entreprise à caractère social

Intérêt social

L'environnement
Le communautaire

Lorsque Stéphanie accepte l'emploi comme assistante-gérante, elle désire aussi tenter une expérience de travail dans le communautaire : «Je trouvais ça le fun que ce soit communautaire. J'ai été tout le temps une fille qui a milité un peu, dans toute sortes d'affaires. Mais, je ne savais pas dans quoi je m'embarquais avec ces femmes-là. » (Entrevue 2)

Intérêt personnel

Améliorer ses conditions socioprofessionnelles

D. La préposée à la vente

Données sociodémographiques

Année de naissance : 1976
Lieu de naissance : Montréal
Statut social : mère monoparentale
Nombre d'enfants : un enfant à sa charge
Âge de l'enfant : 7 ans

Formation académique

Diplôme d'études collégiales : 2000

Formation au sein de l'entreprise

Aucune

Conditions socioprofessionnelles à l'embauche

Statut d'étudiante
Sans emploi
Condition économique précaire

Trajectoire professionnelle

Vendeuse : quelques emplois à temps partiel dans les boutiques lorsqu'elle était étudiante
Vendeuse à La Gaillarde : 1999
Service à la clientèle : mai 2000

Intérêts professionnels

Le domaine de la vente et du service à la clientèle

Intérêt social

Donner une contribution sociale à CFAD

Intérêts personnels

Entretenir de bonnes relations avec les gens.
Être concernée par les visées sociales de CFAD, étant fille d'une participante de l'organisme

Martine est née en 1976 à Montréal. Lorsqu'elle a obtenu son emploi, elle vivait seule avec son fils de 7 ans et était en train de terminer ses études.

Depuis son enfance, Martine venait régulièrement à CFAD. Sa mère était une participante de l'organisme et l'amenait avec elle lors de ses visites au groupe communautaire. Martine s'y sentait bien. Elle a développé une belle relation avec Yolande, la directrice de CFAD. La dimension relationnelle avec les gens est quelque chose d'important pour elle.

Son intérêt professionnel s'est d'ailleurs développé dans ce sens. Le service à la clientèle et la vente sont des domaines de travail où elle enrichira son expertise : «J'ai toujours fait de la vente. C'est ma branche d'expérience. Je travaillais dans les magasins de linge. J'ai toujours été vendeuse, service à la clientèle.» (Entrevue 7). Lorsque la friperie a débuté ses activités, elle et sa mère y faisaient leurs achats de vêtements. La directrice de la friperie lui a proposé alors un contrat de travail étudiant pour l'été.

Cet emploi sera pour elle un apport financier puisque sa situation socioéconomique est difficile. Mais ce sera un emploi à court terme, un emploi d'été. Elle a aussi l'objectif de terminer ses études en bureautique. Ce travail a d'ailleurs un attrait social particulier pour elle : «La Gaillarde avait une mission, c'était ben plaisant pour moi.» (Entrevue 7)

Cette travailleuse a eu le sentiment au cours de son passage à la friperie La Gaillarde de contribuer à la mission de CFAD de faire connaître l'organisme et ses objectifs auprès de la clientèle. De plus, elle avait le sentiment d'être utile aux visées sociales de l'organisme en faisant participer la clientèle à la mission de l'organisme : «Ils achetaient, puis y contribuaient.» (Entrevue 7)

E. La préposée à la vente et à la publicité

Données sociodémographiques

Année de naissance : 1971
Lieu de naissance : Chili
Statut social : union de fait
Nombre d'enfants : sans enfant

Formation académique

Diplôme collégial en *design* de
présentation : 1992
Baccalauréat en beaux-arts
Majeur en *design* : 1998

Formation au sein de l'entreprise

Aucune

Conditions socioprofessionnelles à l'embauche

Sans emploi, en situation de chômage
Salaire annuel peu élevé

Trajectoire professionnelle

Contrat de travail au Cirque du soleil : 1999
Préposée aux ventes chez IKA : 1999
Main-d'œuvre dans une société environnementale SODER : 1998
Contrats de travail en conception de marionnettes et décors de scènes : 1996-1994-1993

Intérêts professionnels

Les arts et le *design*

Intérêt social

Préoccupation pour la qualité de l'environnement

Intérêt personnel

Aimer se rendre utile aux autres

C'est au Chili qu'Isidora a vu le jour, en 1971. Elle vit maintenant à Montréal en union de fait avec son conjoint et n'a pas d'enfant.

C'est vers les arts qu'Isidora a dirigé ses intérêts lorsqu'elle a entrepris ses études supérieures. Ses aptitudes manuelles et artistiques lui ont permis d'obtenir un diplôme en design en 1992 et un baccalauréat en beaux-arts en 1998. Au cours de sa scolarité elle a réalisé quelques contrats de travail dans la création de décors de scènes de théâtre. Comme elle s'intéressait aussi à l'écologie, elle a fait un expérience de travail lors de la tempête de verglas pour une société environnementale SODER. Puis, en 1999, un contrat au Cirque du soleil lui a permis d'exercer ses talents quelques temps. Lorsque le poste de travail à la friperie a été affiché dans les journaux, elle a déposé sa candidature, car ce type de travail correspondait à ses intérêts sur les plans social et professionnel. Ses qualités professionnelles de communicatrice ainsi que sa facilité d'adaptation l'ont aidée, nous dit-elle, à décrocher son emploi à la friperie La Gaillarde. Lorsqu'elle débute ses fonctions, les responsables de la friperie préparent le déménagement de l'entreprise sur la rue Notre-Dame.

Comme Isidora est en chômage, sa situation socio-économique reflète un état plutôt précaire. Les emplois antérieurs, tous à contrat, prenaient fin assez rapidement.

Comme cette travailleuse s'intéresse aux arts, elle désire apporter son expertise à la friperie. Le travail d'une friperie l'intéresse, c'est un domaine nouveau dans son champ d'expérience et elle désire l'expérimenter. Elle aspire d'ailleurs à se dépasser. Ce travail lui apparaît donc comme un défi professionnel. Le dynamisme de ses compagnes de travail stimule ses activités professionnelles.

Ce qui est plus important, nous a-t-elle confié, est le sentiment d'utilité qu'elle ressent lorsqu'elle apporte son expertise à ses compagnes de travail : «On était toutes pareilles, puis, en même temps différentes. Alors, je voyais qu'on pouvait s'apporter beaucoup à trois. Ça, c'était l'affaire la plus primordiale pour moi.» (Entrevue 3)

F. La menuisère

Données sociodémographiques

Année de naissance : 1960
Lieu de naissance : Montréal
Statut social : célibataire
Nombre d'enfants : un enfant à sa charge
Âge : 16 ans

Formation académique

Équivalence de diplôme du
secondaire : 2000
D.E.P. en ébénisterie : 2001

Formation au sein de l'entreprise

Aucune

Conditions socioprofessionnelles à l'embauche

Comme participante de l'organisme
CFAD, en période de réorientation
professionnelle et de réinsertion sociale

Trajectoire professionnelle

CFAD : 1990-1999

Intérêts professionnels

Se spécialiser dans la menuiserie,
l'ébénisterie et l'enseignement
Aimer travailler dans un milieu où l'on se
préoccupe de l'aspect social

Intérêt social

Attention particulière à la mission sociale
de CFAD
Désir d'aider les jeunes en difficulté

Intérêt personnel

Son développement personnel

C'est à Montréal, en 1960 que Manon est née. Célibataire, elle est mère d'un enfant qui est maintenant adolescent. Il demeure avec elle.

Manon est une participante de l'organisme CFAD. C'est lors de son séjour à la Maison Tanguay qu'elle a développé des liens avec les intervenantes de l'organisme. En retrouvant sa liberté, elle était dans une situation où elle réorientait sa vie et se réintérait dans la société. Les activités de CFAD répondaient à ses besoins en lui offrant des moyens pour la soutenir dans sa démarche. Les préoccupations humaines de l'organisme l'ont incitée à s'intégrer dans les activités qui lui étaient proposées. C'est ce qui l'a amenée à faire du bénévolat à l'organisme. Elle a donc participé à quelques levées de fonds pour l'organisme. Comme elle avait un peu d'expérience dans les travaux de menuiserie, elle a décroché le contrat pour effectuer la rénovation des locaux de l'usine désaffectée : «Le goût de l'ébénisterie, ça me vient un petit peu de là. Depuis CFAD, ça vient vraiment de là. Avant ça, je touchais pas vraiment. Je m'aurais pas investie dans des projets comme ça. J'avais

L'expérience de travail réalisée à CFAD lui a donné le goût, nous a-t-elle confié, d'explorer d'autres avenues dans l'art de la menuiserie. Elle voulait approfondir ses connaissances en ce domaine : «C'est vraiment une flamme qui s'est allumée. C'est ben spécial cette petite aventure-là. » (Entrevue 6). Lorsqu'on lui a donné la possibilité d'exercer ses talents, cela lui a donné l'occasion de réaliser des défis et de créer de nouvelles choses. Ce travail a été une source de plaisir et de réalisation.

L'intérêt social de Manon est orienté essentiellement sur les objectifs sociaux de l'organisme. Elle se sent dévouée envers la cause sociale de CFAD à l'égard des ex-détenues.

L'organisme communautaire CFAD est pour Manon un second foyer. Elle s'y arrête encore souvent, à toutes les fois qu'elle le peut, nous a-t-elle confié. L'absence de préjugés à son égard, le fait qu'on lui a fait confiance et le sentiment qu'on l'acceptait telle qu'elle était, lui ont donné une source de motivation profonde : «C'est peut-être pour ça que je suis allée dans un milieu qui était semblable à mes besoins, parce que j'aurais pu travailler à d'autres places. C'est sûr que c'était plus facile dans un milieu communautaire qui est souvent plus humain. » (Entrevue 6)