

## **Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires**

Nancy Guberman, Danielle Fournier, Josée Belleau, Jennifer Beeman and Lise Gervais

Volume 7, Number 1, Spring 1994

L'arrimage entre le communautaire et le secteur public

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301251ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301251ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Guberman, N., Fournier, D., Belleau, J., Beeman, J. & Gervais, L. (1994). Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 45–62. <https://doi.org/10.7202/301251ar>

Article abstract

Cet article décrit la problématique et les cinq dimensions d'analyse d'une recherche portant sur les cultures organisationnelles propres aux organismes communautaires au Québec. Dans un premier temps, nous examinons en quoi la notion de culture organisationnelle peut être une piste utile dans l'identification de la « différence » des organismes communautaires. Ensuite, nous cernons, à partir d'une recension des écrits, ces différences par rapport aux organismes du réseau et soulignons les éléments organisationnels spécifiques aux groupes de femmes. Enfin, nous présentons le contenu de nos cinq dimensions d'analyse. Il s'agit des modes de gestion, du rapport aux membres, du rapport au travail salarié, du rapport à la vie privée et du rapport à l'État. Il est primordial de mieux cerner la spécificité des pratiques et les éléments de la culture organisationnelle des groupes communautaires pour mettre en valeur leur apport au renouvellement des pratiques sociales.

❖ Des questions  
sur la culture  
organisationnelle  
des organismes  
communautaires

*Nancy GUBERMAN  
Université du Québec à Montréal*

*Danielle FOURNIER  
Université de Montréal*

*Josée BELLEAU  
L'R des Centres de femmes*

*Jennifer BEEMAN  
Université du Québec à Montréal*

*Lise GERVAIS  
Centre de formation populaire\**

Cet article décrit la problématique et les cinq dimensions d'analyse d'une recherche portant sur les cultures organisationnelles propres aux organismes communautaires au Québec. Dans un premier temps, nous examinons en quoi la notion de culture organisationnelle peut être une piste utile dans

---

\* Les auteures remercient Benoît Lévesque pour sa contribution lors de la première phase de la préparation de l'article.

l'identification de la «différence» des organismes communautaires. Ensuite, nous cernons, à partir d'une recension des écrits, ces différences par rapport aux organismes du réseau et soulignons les éléments organisationnels spécifiques aux groupes de femmes. Enfin, nous présentons le contenu de nos cinq dimensions d'analyse. Il s'agit des modes de gestion, du rapport aux membres, du rapport au travail salarié, du rapport à la vie privée et du rapport à l'État. Il est primordial de mieux cerner la spécificité des pratiques et les éléments de la culture organisationnelle des groupes communautaires pour mettre en valeur leur apport au renouvellement des pratiques sociales.

Nous voulons par le présent article apporter notre contribution à une réflexion sur les valeurs et pratiques organisationnelles des organismes communautaires<sup>1</sup>. Il est le résultat d'une réflexion et d'un travail préparatoires à une recherche empirique sur la culture organisationnelle des organismes communautaires<sup>2</sup>.

Le point de départ de notre démarche a été de constater à quel point il est fréquent d'entendre les intervenantes<sup>3</sup> et analystes des organismes communautaires affirmer que l'organisation, le fonctionnement ainsi que les pratiques d'intervention des organismes communautaires se distinguent clairement de ceux qu'on retrouve dans le réseau public de la santé et des services sociaux. Cependant, ces différences n'ont pas fait l'objet d'une analyse spécifique jusqu'ici.

Dans cet article, nous essaierons de repenser ces différences à la lumière de la notion de «culture organisationnelle» afin de mieux les nommer et d'en relever la spécificité. Dans le contexte d'appel aux dynamismes locaux, de sollicitation des solidarités de base, de redéfinition des politiques étatiques de gestion du social, les groupes communautaires seront amenés à se développer de plus en plus. Il nous semble que leur reconnaissance, en tant que partenaires dans la dispensation de services, passe par l'approfondissement de nos connaissances sur leur spécificité par rapport aux services de l'État.

---

1. Les auteures remercient Joseph Caron pour son travail de corrections stylistique et linguistique et ses commentaires pertinents sur la structure du texte. Les commentaires des évaluateurs externes ont aussi aidé à améliorer la présentation de cet article.

2. Dans notre analyse, nous considérons comme organisme communautaire «l'ensemble relativement vaste et diversifié des organisations [à but non lucratif] qui reposent sur la participation populaire (ou la participation de la communauté), et qui se développe en marge des partis politiques et des organisations syndicales sur le terrain des conditions de vie et de la consommation collective» (BÉLANGER et LÉVESQUE, 1992). Selon Bélanger et Lévesque, c'est la prise en charge démocratique des problèmes du quartier, de la région, du cadre de vie et des services collectifs qui confère aux divers organismes une certaine parenté. Pour alléger le texte, nous utilisons le terme groupe communautaire comme synonyme d'organisme communautaire.

3. Étant donné la présence majoritaire des femmes en tant qu'intervenantes et participantes des organismes communautaires, nous utiliserons le féminin pour englober le masculin dans ce texte.

Dans l'expression «culture organisationnelle», nous englobons le fonctionnement et l'organisation formelle du travail ; la division et le partage du travail ; le statut des membres ; la répartition du pouvoir ; les valeurs et les représentations des membres de ces groupes. D'ailleurs, nous croyons que les derniers éléments liés aux valeurs et aux rapports entre les personnes priment sur le fonctionnement de l'organisation formelle et le façonnent.

Il nous semble aussi que la culture des organismes communautaires constitue une clé importante pour saisir le rapport au travail des employées et qu'elle donne un sens élevé à leur travail, tout en leur permettant de s'identifier aux valeurs et au projet social de l'organisme pour lequel elles travaillent. Notre réflexion autour du concept de culture organisationnelle vise à examiner son applicabilité aux organismes communautaires ainsi qu'à partager des questions soulevées par cet exercice quant aux pratiques des organismes communautaires.

Nous trouvons particulièrement important de cerner la spécificité de la culture des organismes communautaires dans un contexte où la restructuration des services de santé et des services sociaux de l'État remet en question le rapport actuel entre ces deux réseaux. Le « choc des cultures » qui résulte des tentatives de collaboration et du partenariat rend nécessaire la distinction formelle des deux cultures. De plus, étant donné le grand nombre de femmes à l'œuvre dans ces organismes et l'existence d'un mouvement féministe composé de groupes de femmes autonomes, nous avons jugé bon d'analyser la culture organisationnelle féminine et féministe et de tenter d'en relever les aspects qui auraient pénétré et modifié celle des organismes communautaires.

L'article qui suit est divisé en deux parties principales. Dans la première, nous commençons par situer le concept de culture organisationnelle en remontant à ses origines, le milieu de l'entreprise, pour ensuite en évaluer l'applicabilité aux groupes communautaires à travers l'analyse de divers écrits sur le mouvement communautaire. Cette section se termine par une recension des écrits sur la culture féminine ou féministe. Dans la deuxième partie de l'article, nous présentons des éléments de la problématique et du cadre théorique, ainsi que des questions de recherche.

## **LA NOTION DE CULTURE ORGANISATIONNELLE**

Si l'analyse des organismes communautaires a été peu abordée par le biais de la culture organisationnelle, ce thème est par contre d'un grand intérêt dans le milieu des entreprises. En effet, dans ce milieu, la crise du travail et la remise en cause des modèles traditionnels de gestion et d'organisation du travail

expliquent en partie cet intérêt croissant que l'on porte maintenant au thème de la culture organisationnelle, ou encore, à ce que certains appellent la culture d'entreprise. Il s'agit d'un thème particulièrement à la mode aux États-Unis en même temps qu'un nouveau champ d'études contribuant à mieux faire comprendre le fonctionnement des organisations. Dans les années 70 et 80, on assiste à un renouveau dans l'étude de la culture des organisations en rapport avec les succès des entreprises japonaises qui tiendraient compte de l'environnement culturel dans lequel elles sont insérées. Certains vont même jusqu'à proposer un type d'entreprise américaine capable de rivaliser avec les japonaises (Ouchi, 1981). On estime que le management étatsunien surutilise les éléments quantifiables des organisations tels que stratégies, structures, systèmes, au détriment des éléments « mous » que représentent le style, le savoir-faire, le personnel et les buts. La force du management japonais serait d'allier les deux types (Pascale et Athos, 1981).

Un bon nombre des études portant sur la culture de l'entreprise ont été conduites avec une approche structuro-fonctionnaliste, selon laquelle la culture serait un produit de l'organisation, une variable dépendante interne. L'organisation « a » une culture que l'on modifie, manipule et change à volonté. Cela présuppose une vision instrumentale de la culture et le principal danger d'une telle approche réside, à notre avis, en ce que la culture organisationnelle peut dès lors être identifiée à un simple instrument de gestion.

En considérant la culture sous l'angle d'un système socioculturel, on a tendance à concevoir l'organisation comme un système ouvert et à supposer qu'il est possible de faire une analyse de la culture organisationnelle en relation avec « [...] le contexte global et les processus culturels et sociaux de la société toute entière » (Dupuis, 1990). Se situant dans cette approche, certains auteurs ont par ailleurs démontré que la culture, loin de se réduire au seul système d'idées et de représentations, possède une matérialité et est étroitement liée aux contextes d'interaction sociale existant à l'intérieur de l'organisation (Aktouf, 1990 ; Dupuis, 1990).

Cela dit, l'approche critique se révèle la plus utile à nos fins, car elle soulève les questions relatives au pouvoir, tant dans la société que dans les organisations. Aussi bien l'approche fonctionnaliste que l'approche interprétative ont une vision unificatrice de la culture, vision qui tend à occulter les conflits et les contradictions. De plus, ces approches privilégient la dimension organisationnelle (le fonctionnement) au détriment de la dimension institutionnelle (les règles de répartition des pouvoirs entre les acteurs). Plus spécifiquement, l'approche de la culture pour laquelle nous optons vise à accorder autant d'importance à la dimension organisationnelle (la vision plus ou moins partagée) qu'à la dimension institutionnelle (les diverses cultures qui coexistent dans les organismes compte tenu de la division du travail et des divers statuts).

Cette approche critique de la culture dans les organisations exige au moins deux compléments.

En premier lieu, les perspectives critiques sur les organisations ont généralement ignoré les femmes et le sexe (*gender*) comme dimension théorique. La dimension sexuelle (*gender*) des organisations est masquée par la neutralisation de la nature du travail. Les concepts de hiérarchie et d'emploi sont abstraits, présument ainsi l'existence d'un travailleur universel et asexué. Or, les concepts organisationnels sont enracinés dans les mondes masculins du travail et des relations de travail (Acker, 1990). Il importe donc de considérer la dimension sexuelle, car elle traverse conceptuellement et matériellement les dimensions organisationnelles et institutionnelles des organisations.

En deuxième lieu, les recherches sur la culture organisationnelle ont principalement porté sur l'entreprise et la grande organisation de type corporatif lesquelles sont aussi à la base des théories sur les organisations. Un effort est donc nécessaire pour relever les éléments de cette culture à travers des écrits qui ne portent pas spécifiquement sur ce sujet.

### **Éléments de la culture organisationnelle des organismes communautaires**

L'utilisation des concepts de la culture organisationnelle d'entreprise pour l'étude des organismes communautaires ne va pas de soi, ne serait-ce que parce que la plupart sont partie prenante de mouvements sociaux qui remettent en question plusieurs dimensions de la société, dont les représentations dominantes (Riger, 1984). Aussi, plusieurs de ces groupes sont-ils critiques des organisations fondées sur la hiérarchie et la bureaucratie. Centrés sur la transformation des rapports sociaux, les groupes veulent se soustraire aux modèles productivistes, s'organiser selon des modèles respectant l'échelle humaine où le pouvoir est horizontal, décentré, circulaire et alternant (Lazure, 1987). Toutefois, l'organisation alternative, même lorsqu'elle cherche à innover, n'est pas exempte des contradictions qu'engendre l'interpénétration de l'innovation et de la tradition (Moss-Kanter et Zurcher, 1973).

L'action des mouvements sociaux des années 80 est centrée sur l'auto-réalisation des besoins quotidiens et non plus sur le mode de production dans la société. La forme même du mouvement social est un défi symbolique aux modèles dominants du fait qu'elle offre la possibilité d'expérimenter autrement le temps, l'espace et les relations. Le mouvement est un réseau de petits groupes autonomes submergés par le quotidien, et la participation est basée sur l'engagement personnel et la solidarité affective (Melucci, 1984). Une des particularités de la culture dans les organisations communautaires est de

permettre la mobilisation de l'autonomie et de la créativité des travailleuses. On croit que l'objectif du mouvement doit incorporer les questions de la famille, de l'éducation, des relations personnelles, de la sexualité tout comme les questions de justice sociale (Aronowitz, dans Kallick, 1991).

En outre, la proximité entre le producteur et l'utilisateur de même que la continuité entre l'organisme et le milieu sont des caractéristiques culturelles de l'organisme communautaire. L'intervention et l'organisation sont centrées sur les valeurs. De plus, les organismes n'ont pas une approche rationaliste basée sur des objectifs à atteindre. L'engagement des personnes qui y travaillent est motivé par les valeurs. Le travail est plus perçu comme un style de vie qu'un emploi. Les membres se sentent plus libres au travail que les employés de l'appareil public, leur marge de manœuvre étant plus grande et la bureaucratie, absente. C'est ce qui distingue les organismes communautaires de l'appareil public (Godbout, 1990).

Nous pensons cependant que cette culture peut être menacée par les problèmes chroniques de financement que connaissent la majorité des organismes, et par le fait que plusieurs d'entre eux sont en situation de sous-traitance par rapport à l'État (centres d'hébergement pour femmes, jeunes ou personnes itinérantes, par exemple). En effet, la sous-traitance, le financement précaire et l'institutionnalisation viennent transformer l'orientation des organismes ainsi que les conditions de travail et de participation (Lamoureux, 1991).

Quelles que soient les causes du sous-financement, son effet premier est de porter atteinte à l'autonomie, voire à la survie, des groupes communautaires. Le financement de l'État rend les groupes vulnérables aux contrôles et aux pressions de la programmation étatique : on adopte des stratégies technocratiques de développement social et on emprunte des modèles de gestion à l'entreprise privée (Lamoureux, 1991). La précarité et la mobilité caractérisent l'emploi dans les groupes qui, de plus, tend à se professionnaliser (Favreau, 1989). Le caractère complexe des dossiers nécessite le recours aux services de professionnels, ce qui peut également menacer la culture d'une telle organisation. En outre, la participation des membres est également restreinte dans des organismes composés uniquement de salariés ou lorsque des structures d'encadrement et de communication sont absentes (Lamoureux, 1991).

### **Éléments de la culture organisationnelle féminins ou féministes**

La culture féminine constitue un héritage commun qui prend source dans la sphère domestique laquelle comporte «des caractéristiques susceptibles d'induire des approches différentes à la gestion des organisations» (Harel-

Giasson, 1990). Le travail dans la sphère domestique n'est pas taylorisé et allie « la conception d'un projet et sa réalisation, [...] le rationnel et l'affectif [...] l'efficacité des opérations et le bien-être des personnes » (Harel-Giasson, 1990). Les relations interpersonnelles sont directes et personnalisées. La sphère domestique est « un lieu où s'expérimentent des formes de solidarité féminine ». Dans la sphère domestique, le pouvoir des mères est « fondé principalement sur la gouverne des activités de tous les jours et sur la persuasion. Elles en ont vraisemblablement appris beaucoup sur l'influence que l'on peut tirer de la gestion directe des opérations quotidiennes de même que sur l'art de convaincre » (Harel-Giasson, 1990).

Par contre, même si l'on croit traditionnellement que le rôle des femmes est d'humaniser les organisations, les recherches révèlent que très peu d'entre elles trouvent une place dans les grandes corporations pour jouer ce rôle. Les femmes qui sont au sommet de l'univers bureaucratique ont tendance à adhérer aux valeurs masculines et n'agissent pas nécessairement dans les intérêts des femmes (Symons, 1990).

La culture des femmes se caractérise par des valeurs spécifiques concernant le pouvoir, la compétition, la réussite et l'engagement en rapport avec l'organisation. Les femmes préfèrent les « structures réticulaires, organiques » ; elles ont un « style de gestion "humaniste", souple, indirect ; elles occultent les jeux de pouvoir qui d'ailleurs les répugnent » (Landry, 1990). De plus, il leur importe « d'avoir des relations interpersonnelles harmonieuses et significatives » (Landry, 1990).

Les femmes sont moins préoccupées que les hommes par « la montée dans la hiérarchie » et le « taux de rémunération ». Pour elles, ce qui est important, c'est le contenu du travail et l'ambiance qui règne sur le lieu de travail. Elles ont « peur du succès » et ont des « réactions excessives face à l'échec, appréhendé globalement et qui remet en cause toute la personne ». Les femmes sont autant engagées dans la sphère domestique que la sphère organisationnelle et ont à faire face aux exigences et aux contraintes des deux sphères (Landry, 1990).

Une étude sur la place occupée par les femmes dans les organisations de coopération internationale montre que ces organisations considèrent importantes les valeurs traditionnellement associées à la culture des femmes : la qualité de vie, les relations interpersonnelles et la non-violence. Les deux tiers environ des salariés dans ces organisations sont des femmes, et la majorité des femmes et des hommes qui y œuvrent perçoivent les jeux de pouvoir comme étant nuisibles au fonctionnement de l'organisation (Landry et Arousseau, 1991).

Par ailleurs, certaines études sur des groupes féministes étatsuniens, canadiens et québécois (Acker, 1990 ; Leidner, 1991 ; Anadon *et al.*, 1991) font état d'une conception particulière de l'organisation, qui pourrait suggérer l'existence d'une culture organisationnelle féministe.

Au cours des années 80, le féminisme est devenu un concept large visant la transformation de l'ensemble de la société et impliquant à la fois des changements sur les plans personnel et social. Le féminisme est désormais considéré comme un processus et non plus comme un objectif en soi (Ryan, 1986).

Entre autres projets féministes majeurs, on retrouve l'humanisation et la démocratisation des organisations de même que la création d'organisations égalitaires et non hiérarchiques (Acker, 1990). La recherche de l'égalité dans les organisations féministes en est une d'égalité substantielle plutôt que d'égalité formelle (Leidner, 1991). Ainsi, la position selon laquelle tous les intérêts sont de valeur égale n'est pas acceptable. L'organisation a la responsabilité de donner une voix et une place aux opprimées et de favoriser leur habilitation (*empowerment*). Dans cette perspective, une décision votée à majorité devient inacceptable si elle ignore ou opprime une femme d'un groupe doublement opprimé (Leidner, 1991). L'organisation féministe considère l'habilitation comme une solution aux problèmes du patriarcat et utilise des tactiques telles que le développement d'un nouveau langage, l'exclusion des hommes, le travail bénévole même s'il y a des salariées, le leadership partagé et les décisions par consensus (Schwarz-Shea et Burrington, 1990).

Dans certains groupes de femmes au Québec, le « collectif » est un nouveau mode d'organisation. Ces organisations sont des groupes de travail et de militance orientés vers l'action sociale (Anadon *et al.*, 1991). On peut considérer les organisations féministes de services, telles les maisons d'hébergement pour femmes, comme des organisations de travail de nature collective basées sur des relations égalitaires, des décisions prises sur un mode consensuel et des objectifs de changement social (Pennel, 1990).

Le « collectif » exige une grande participation des membres, et les employées y occupent une place centrale. De plus, la vie privée des femmes et leurs émotions ont une place dans la vie de l'organisation. Les valeurs fondatrices sont l'égalité, la sororité, l'intimité et le partage des tâches (Anadon *et al.*, 1991). Une structure organisationnelle collective prend en considération les besoins individuels des travailleuses et les possibilités de croissance. Le collectivisme peut générer un sentiment d'appartenance et un esprit communautaire. Le niveau d'engagement est élevé, car les membres recherchent non seulement un lieu de travail ou un instrument de changement social mais aussi une expérience de solidarité entre femmes (Riger, 1984). Ce

type d'engagement est plus important aux yeux des employées que toute considération pécuniaire (Pennel, 1990).

La culture organisationnelle féministe serait donc fondée à la fois sur des valeurs qui s'apparentent à la culture des femmes et sur un projet de transformation personnelle et sociale sur le plan même de la structure et du fonctionnement de l'organisation.

## **ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

Cette présentation de l'état de la question tel qu'il est décrit dans les ouvrages portant sur les éléments de la culture organisationnelle des organismes communautaires soulève plusieurs interrogations que nous articulons autour des cinq dimensions suivantes de notre cadre théorique : les modes de gestion ; le rapport aux membres ; le rapport au travail salarié ; le rapport à la vie privée ; le rapport à l'État.

### **Structures et modes de gestion**

La revue des écrits (Lazure, 1987 ; Moss-Kantor et Zurcher, 1973) révèle que les groupes privilégient des modèles organisationnels où le pouvoir développé est de type horizontal plutôt que vertical. Ils tentent d'éviter des modèles de gestion hiérarchiques et favorisent des styles de gestion respectant la dimension humaine et le désir de transformation des rapports sociaux.

En effet, nous retrouvons sur le terrain plusieurs de ces modèles non hiérarchiques. Par exemple, la cogestion des employées et des membres qui se traduit par un partage du pouvoir entre l'équipe de travail et le conseil d'administration (C.A.), ce dernier jouant le rôle de représentant des membres. Dans certains milieux, l'équipe de travail et des personnes-ressources se rassemblent dans une instance décisionnelle nommée « collectif » qui est le lieu ultime du pouvoir dans l'organisme, remplaçant le C.A., et où toute décision se prend par consensus. L'équipe de travail demeure une instance de prise de décision en ce qui concerne le fonctionnement quotidien, mais elle a un pouvoir réduit par rapport au collectif.

D'autres organismes, pratiquant l'autogestion des employées, fonctionnent sans véritable assemblée générale ni conseil d'administration, ces deux instances n'existant que de façon formelle pour se conformer aux exigences de la troisième partie de la *Loi sur les corporations à but non lucratif* et des bailleurs de fonds. Dans ces milieux, c'est l'équipe de travail qui

est la seule instance de pouvoir. Ces diverses structures visent le développement de pratiques démocratiques basées sur une gestion légère, accessible et transparente.

Par ailleurs, plusieurs questions se posent concernant l'actualisation de ces modèles dans la pratique. Dans quelle mesure ces nouveaux modes de gestion permettent-ils un véritable partage du pouvoir horizontal? Ne serviraient-ils pas à masquer une hiérarchie devenue implicite? Quels sont les impacts sur ces pratiques novatrices des exigences juridiques concernant la gestion des organismes à but non lucratif et de celles des bailleurs de fonds? Comment pouvons-nous expliquer la montée de la syndicalisation des travailleuses dans certains secteurs, notamment dans l'hébergement des jeunes ou des femmes?

Enfin, nous connaissons l'existence des difficultés et des tensions qui se vivent tant au sein des équipes de travailleuses qu'entre l'équipe de travail et le conseil d'administration. Comment, de façon concrète, se fait et se vit le partage des responsabilités? Quels sont les mécanismes pour faire face aux problèmes rencontrés dans le quotidien?

## **Rapport aux membres**

Cette dimension couvre le type et la nature des relations entre les travailleuses et les membres et notamment la question de la démocratisation, élément central au sein des groupes. Celle-ci s'articulerait par le développement de rapports égalitaires et la responsabilité de favoriser l'habilitation des membres.

Selon certains auteurs (Leidner, 1991; Godbout, 1990), dans les organismes communautaires, aux rapports condescendants on préfère les rapports plus égalitaires. La simplicité dans les échanges est favorisée par la communication directe dans un langage clair. D'où une forte valorisation de l'éducation populaire, à savoir que l'ensemble des activités dans lesquelles sont engagées les membres constituent pour elles autant d'occasions d'apprentissage et de développement d'habiletés. Le processus est aussi important que l'objectif visé.

Mais quels sont les mécanismes auxquels on a recours pour actualiser ces rapports plus égalitaires connaissant l'existence au sein des groupes de statuts différents, notamment entre les travailleuses et les membres? De plus, l'éducation populaire nécessite une mobilisation des membres pour une prise en charge collective de leurs conditions de vie. Cela implique qu'on développe des activités où les membres sont actives et ne se considèrent pas comme des consommatrices passives d'activités pensées pour elles. Comment relève-t-on le défi d'appliquer une pédagogie active pour l'ensemble des activités et de la

gestion des organismes, ou comment réussit-on à amorcer un cheminement avec les membres à partir de la position dans laquelle elles se trouvent ?

Par ailleurs, la plupart des organisations visent à impliquer les membres dans les lieux de prise de décisions : assemblée générale, conseil d'administration, etc. Mais cette participation est souvent conditionnée par ce que nous appelons « la démocratie exigeante », c'est-à-dire la nécessité d'acquérir le savoir ou l'expérience qu'exige le fonctionnement efficace des structures de l'organisme. Dans la plupart des groupes, on doit répondre à certaines exigences pour devenir membre d'un C.A. Étant donné la vulnérabilité de plusieurs groupes et notamment la précarité des postes des employées, les travailleuses s'attendent souvent à ce que le C.A. joue un rôle de ressource active pour les épauler. Les membres du C.A. doivent être en mesure de se situer par rapport aux grands enjeux socio-économiques qui affectent les groupes et d'orienter les actions et les pratiques de l'organisme.

Même quand on fait un effort pour y intégrer les participantes « de la base », il arrive que ces dernières aient des difficultés à participer pleinement dans toutes les discussions et les prises de décisions. Ce n'est pas uniquement une question de volonté ou de capacité de la part des intervenantes à vulgariser leurs propos et à s'adapter au rythme des membres. Il s'agit plutôt de la complexité des dossiers qui accentue les responsabilités des membres de C.A. – par exemple, la position à prendre face à tel projet de loi ou telle modification dans les politiques de financement des organismes. En effet, l'implication des C.A. s'accroît et les décisions à prendre sont variées et compliquées. Où sont les fonds pour la formation des membres à la vie démocratique ? Comment les groupes vivent-ils la tension entre leurs objectifs d'éducation populaire et de participation, d'une part, et les exigences d'un fonctionnement efficace et de qualité, de l'autre ?

Par contre, nous savons qu'au-delà de la structure formelle et légale, il existe au sein des groupes d'autres lieux où s'exprime la participation démocratique. Quels sont ces espaces où les membres expriment leur point de vue et ont une emprise réelle sur les activités ? En quoi ces espaces sont-ils de véritables lieux de pouvoir sur l'orientation et les pratiques du groupe ?

Il existe également une autre tension, celle qui se crée entre les valeurs de non-hiérarchisation et d'égalitarisme et les tendances vers la professionnalisation de l'intervention. Si cette professionnalisation permet la systématisation et l'articulation des connaissances et expertises développées pour assurer la qualité de l'intervention, en quoi peut-elle être un frein aux rapports égalitaires et à l'accès des participantes aux postes d'employée ?

En effet, l'expertise, les compétences et la polyvalence exigées d'une employée lors de l'embauche deviennent une barrière infranchissable pour

la majorité des participantes. Les offres d'emploi confirment clairement cet énoncé.

La professionnalisation implique donc qu'une majorité d'intervenantes possèdent une formation universitaire et plusieurs années d'expérience. Cette situation peut susciter chez elles des attentes légitimes pour des conditions de travail correspondant à leur formation et équivalant à celles qu'on retrouve dans le secteur public. Ces attentes peuvent entrer en conflit avec les orientations des organismes et les besoins des membres. Comment les groupes gèrent-ils cette opposition ?

### **Rapport au travail salarié**

Dans la revue des écrits (Lazure, 1987 ; Riger, 1984), nous relevons deux éléments qui distinguent les travailleuses des groupes de ceux et celles de l'appareil public. Premièrement, la marge de manœuvre que possèdent les intervenantes dans l'organisation et le contrôle de leur travail et deuxièmement, l'attachement à des valeurs antiproductivistes qui s'exprime principalement par un rejet de la quantification des résultats, de l'efficacité bureaucratique, de la compétition et des jeux de pouvoir.

Afin de bien saisir l'articulation et l'impact de ces éléments, on doit envisager le travail de ces intervenantes en termes de pouvoir tant sur l'organisation du travail que sur la définition des conditions qui le régissent. On doit s'interroger sur les effets de la précarité de l'emploi sur les travailleuses, tant sur le plan individuel que sur le plan du fonctionnement des groupes.

L'autonomie, autant en ce qui a trait à l'intervention qu'à la gestion, favorise un fort sentiment d'appartenance, mais elle engendre en revanche une grande charge émotive qui demande une implication qui dépasse quelquefois les tâches ou fonctions exigées dans le cadre d'un travail salarié et la précarité de ces organismes ne fait qu'aggraver les choses.

Dans ce contexte, la présence de statuts d'employées temporaires ou à temps partiel (faute de financement) peut devenir une source de tensions. Comment ces employées peuvent-elles se sentir aussi impliquées face aux responsabilités qui échoient à l'équipe ?

Dans ces conditions, comment développer la solidarité affective et le travail d'équipe sans que les différences ne dégèrent en rapports hiérarchiques ? Comment faire reconnaître la compétence et l'expertise sans tomber dans le piège de la productivité ?

Dans les ouvrages précités, on mentionne que la possibilité d'autonomie et de créativité est un élément qui incite à travailler comme intervenante au sein des groupes. Dans un contexte de précarité, de complexification des dossiers, de professionnalisation est-il encore vrai que le travail dans les groupes favorise l'expression de cette autonomie et de cette créativité ?

Un autre élément de la dimension du rapport au travail salarié est la distinction à faire entre le travail et la militance. Plusieurs organismes communautaires situent leur action en lien avec un projet social et les intervenantes peuvent avoir tendance à se voir plus comme militantes que comme employées. Dans bien des cas, le travail est si intimement lié à la vie de tous les jours qu'il devient difficile d'en définir les contours. En quoi cela remet-il en question les valeurs antiproductivistes auxquelles adhèrent ces groupes ?

### **Rapport à la vie privée**

Les groupes mènent des luttes concernant plusieurs aspects de la vie privée (lutte pour l'avortement, logements décents, contre la violence conjugale). Si les groupes tentent d'intégrer la vie privée dans leurs actions, quel en est l'impact sur leurs pratiques internes ?

Dans quelle mesure les organismes communautaires tiennent-ils compte de la vie privée dans leurs politiques et dans leurs modes de fonctionnement de façons formelle et informelle ? Il est clair qu'en théorie la place de la vie privée est valorisée. On s'attend donc à une plus grande flexibilité dans le traitement des questions de congés, d'heures flexibles, d'absences, et une plus grande préoccupation au regard du problème d'épuisement. Concrètement, prend-on réellement en considération cet aspect lorsqu'on élabore les conditions de travail ? Dans ce contexte, on constate, par exemple, que la présence des enfants est difficile à gérer, qu'il s'agisse d'horaires de réunions, d'une politique de remboursement de gardiennage, etc. Dans la pratique quotidienne, on a souvent tendance à reléguer au second plan la vie privée.

Quelle démarcation font-ils entre les deux sphères (travail salarié et vie privée) surtout quand le lieu de travail est souvent un lieu d'appartenance et de militantisme qui lie intimement ces deux sphères. Nous pensons que ce travail peut aussi être considéré comme un mode de vie. Alors, comment cette transformation du travail salarié en mode de vie influe sur leur conception de la vie privée et des droits des travailleuses à cet égard ? Comment tient-on compte de la qualité de vie ?

On constate une certaine incohérence lors de l'actualisation du respect de la vie privée. Dans plusieurs groupes, la planification de projets personnels

tels que la maternité, le retour aux études, les voyages se fait non pas en fonction des intérêts personnels mais plutôt en fonction de la situation et des besoins du groupe. Aussi, quel impact ont les conditions de travail précaires et l'absence plus souvent qu'autrement de bénéfices marginaux sur la façon qu'ont les intervenantes de formuler leurs projets de vie? Quelles sont les conditions nécessaires pour que la vie privée soit reconnue et respectée tant dans les pratiques formelles qu'informelles?

## **Rapport à l'État**

La majorité des groupes communautaires ont des liens étroits avec l'État. Cette relation prend diverses formes et nous faisons l'hypothèse que le rapport à l'État est un paramètre déterminant, car il influence la culture organisationnelle des groupes et peut même grandement la modifier (Lamoureux, 1991 ; Favreau, 1989).

Afin de traiter du rapport à l'État, nous devons le remettre dans son contexte. Bon nombre de groupes communautaires se sont créés soit après avoir identifié de nouvelles problématiques, soit pour la défense de droits, soit en rupture et en opposition aux services offerts par l'État. La mise sur pied d'un groupe procède souvent d'une lecture très négative de la réalité des services offerts aux populations. Toutefois, tout en étant très critiques face à l'État et à ses institutions, les groupes sont dépendants financièrement de l'État pour leur existence même. En effet, les groupes jouissant d'une complète autonomie financière ne sont pas légion.

Les ressources financières des groupes communautaires sont en général très minces, ils doivent donc multiplier les demandes et les sources de financement. En quoi ces efforts amenant les groupes à faire des demandes de subvention et de projet risquent-ils, à terme, de modifier les pratiques mêmes des groupes?

Par exemple, quelle est la place et la signification des divers programmes d'employabilité par rapport aux valeurs générales véhiculées par les groupes? Lorsqu'on sait que dans ce type de projet, ce n'est pas l'action du groupe qui est financée mais le ou la chômeuse de longue date. Ces sommes d'argent ne visent pas à développer le travail effectué par le groupe mais plutôt à rendre plus apte à s'intégrer au marché du travail l'individu qui est sans emploi depuis plusieurs mois. L'écart entre les objectifs du groupe et ceux des bailleurs de fonds forcent les organismes à une gymnastique constante. Quelles sont les répercussions que peut avoir sur le fonctionnement des groupes ce travail continu à la frontière de la légalité et à inter-préter de façon très large des ententes avec les bailleurs de fonds?

Cette question de la semi-légalité n'est-elle pas à l'origine de la montée, au mieux d'une certaine méfiance, au pire de comportements paranoïaques? Cette méfiance n'est toutefois pas sans fondement. La Commission d'assurance-chômage, par exemple, a informé (pour ne pas dire menacé) plusieurs membres de conseils d'administration, et ce, partout dans la province, qu'ils et elles risquaient des poursuites légales si des chômeurs et chômeuses travaillaient comme « bénévoles » dans leurs groupes. Les prestations d'assurance-chômage des travailleuses étant, au sein de bon nombre de groupes, une source de financement d'appoint, on comprendra aisément que certains se sentent menacés. En quoi de telles pratiques peuvent-elles affecter toute la question de la transparence face au conseil d'administration et aux membres?

Dans quelle mesure la précarité financière amène certains groupes à surdévelopper un aspect particulier de leur travail pour augmenter leurs chances d'être financés? Là aussi, l'impact sur la culture de l'organisme peut être considérable. Le grossissement artificiel d'un des volets d'action du groupe se fait souvent au détriment des autres aspects du travail, même si ceux-ci ont fait l'objet de priorité par les instances des groupes, ce qui par conséquent remet en question la vie démocratique des groupes.

En ce qui concerne la régionalisation du MSSS, c'est surtout l'incertitude que crée ce grand bouleversement qui influence le rapport à l'État. On se demande quelle va être la place de ces groupes, vont-ils être capables de préserver leur identité, leur originalité, leur autonomie, etc.? Tous ces changements se font dans un contexte de restrictions budgétaires, de coupures, de désengagement de l'État, de remise en question des programmes sociaux. Nous nous demandons si les groupes communautaires vont faire les frais de ces divers changements, s'ils ne deviendront pas de simples sous-traitants, ou, pour certains et certaines, si la conjoncture actuelle n'est pas une opportunité pour que ces organismes communautaires acquièrent une réelle reconnaissance. Ces questionnements qui traversent le mouvement communautaire peuvent également créer à certains moments des tensions à l'intérieur d'un groupe.

Nous nous demandons jusqu'où les exigences de l'État peuvent être acceptées sans remettre en cause la spécificité de ces organismes.

De plus, les groupes ont-ils la capacité et le désir de développer des pratiques silencieuses et souvent symboliques (Mispelblom, 1981) susceptibles de préserver les caractéristiques culturelles qui font leur force et leur originalité?

## CONCLUSION

Notre intention dans cet article n'était pas de mettre en doute l'existence d'une culture organisationnelle spécifique aux organismes communautaires basés notamment sur les valeurs et les pratiques d'égalité, de démocratie, d'engagement personnel et de solidarité. Nous visions plutôt à souligner certains dangers qui guettent les organismes dans le maintien de leur culture étant donné le contexte sociopolitique et notamment l'influence de l'État avec sa réorganisation du système de santé et des services sociaux. De plus, il est important d'observer les pratiques des groupes afin de voir ce qui caractérise leur culture organisationnelle, car il existe peut-être plusieurs cultures organisationnelles des groupes liées, entre autres, à l'âge du groupe et de ses employées, à la problématique touchée, à l'origine ethnoculturelle des employées, à la taille de l'organisme, etc.

De plus, nous voulions partager avec les groupes les questions se rapportant aux contradictions soulevées dans les cinq dimensions retenues et y trouver avec eux des éléments de réponse. Il est primordial de mieux cerner la spécificité des pratiques et les éléments qui caractérisent la culture organisationnelle des groupes communautaires pour qu'ils soient plus en mesure d'articuler et de nommer ce qui les distingue des services étatiques et qu'ils puissent mettre en valeur leur apport au renouvellement des pratiques sociales.

## Bibliographie

- ACKER, J. (1990). «Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations», *Gender and Society*, vol. 4, n° 2, 139-158.
- AKTOUF, O. (1990). «Le symbolisme de la "culture d'entreprise": des abus conceptuels aux leçons du terrain», dans CHANLAT, J.-F. (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska, 553-588.
- ANADON, M. *et al.* (1991). «Les collectives de femmes: une démocratie sororale», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, n° 2, 57-70.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1992). «Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat (1963-1992)», dans DAIGLE, Gérard et Guy ROCHER, *Le Québec en jeu*, Montréal, PUM, 713-747.
- DUPUIS, J.-P. (1990). «Anthropologie, culture et organisation», dans CHANLAT, J.-F. (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska, 533-552.
- FAVREAU, L. (1989). *Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours*, Montréal, Éditions du Fleuve et Centre de formation populaire.

- GODBOUT, J.T. (1990). «Le communautaire et l'appareil», dans BRAULT, Marie-Marthe T. et Lise ST-JEAN (sous la direction de), *Entraide et associations*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 239-259.
- HAREL-GIASSON, F. (1990). «Femmes gestionnaires: l'actrice et l'organisation», dans CHANLAT, J.-F. (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska, 407-416.
- KALLICK, D. (1991). «Cultural Politics/ Political Culture: An Interview with Stanley Aronowitz», *Social Policy*, vol. 21, n° 4.
- LAMOUREUX, H. (1991). *L'intervention sociale collective: une éthique de la solidarité*, Glen Sutton, Le Pommier, 135-202.
- LANDRY, S. (1990). «De l'insertion des femmes dans les hautes sphères de l'organisation», dans TESSIER, R. et Y. TELLIER (sous la direction de), *Priorités actuelles et futures*, tome 2, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, coll. «Changement planifié et développement des organisations», 121-156.
- LANDRY, S. et C. AUROUSSEAU (1991). *La place des femmes dans les organismes de coopération internationale: analyse des résultats du questionnaire distribué à l'ensemble de salariés-es à l'automne 1990*, Protocole UQAM/Relais-Femmes, document n° 26.
- LAZURE, J. (1987). «Le sens des nouvelles pratiques», dans BÉLANGER, Paul R., LÉVESQUE, Benoit, MATHIEU, Réjean et Franklin MIDY (sous la direction de), *Animation et culture en mouvement. Fin ou début d'une époque?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 291-302.
- LEIDNER, R. (1991). «Stretching the Boundaries of Liberalism: Democratic Innovation in a Feminist Organization», *Signs*, vol. 16, n° 2.
- MELUCCI, A. (1984). «An End to Social Movements? Introductory Paper to the Sessions on New Movements and Change in Organizational Forms», *Social Science Information*, vol. 23, n°s 4-5, 819-835.
- MISPELBLOM, F. (1981). «Pistes pour pratiques silencieuses», *Contradictions*, n° 29, 71-100.
- MOSS KANTER, R. et L. ZURCHER (1973). «Evaluating Alternatives and Alternative Valuing», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 9, n°s 2-3, 381-397.
- OUCHI, W.G. (1981). *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading (Mass), Addison-Wesley, 283 p.
- PASCALE, R.T. et A.G. ATHOS (1981). *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*, New York, Simon & Shuster/Warner Books, 363 p.
- PENNEL, J. (1990). «Consensual Bargaining: Labor Negotiations in Battered-Women's Programs», *Journal of Progressive Human Services*, vol. 1, n° 1, 59-74.
- RIGER, S. (1984). «Vehicles for Empowerment: The Case of Feminist Movement Organizations», *Prevention in Human Services*, vol. 3, n°s 2-3, 99-117.
- RYAN, Barbara Eileen (1986). *Dynamics of Change in Social Movement Ideology and Activism: Feminism and the Women's Movement*, Thèse de doctorat, Ann Arbor, Michigan, 211 p.

- SCHWARZ-SHEA, P. et D.D. BURRINGTON (1990). «Free Riding, Alternative Organization and Culture Feminism: The Case of Seneca Women's Peace Camp», *Women and Politics*, vol. 10, n° 3, 1-37.
- SYMONS, G. (1990). «Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique: une perspective critique», dans CHANLAT, J.-F. (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska, 417-430.