

# **Cahiers du CRISES**

Collection « Études de cas d'entreprises d'économie sociale »

No **ES0102**

**Économie sociale et insertion par  
l'activité économique : Le cas de Renaissance Montréal**

par

Carole Ladeux

Sous la direction de Benoît Lévesque et de Louis Favreau

janvier 2001

## RÉSUMÉ

L'étude de cas que nous présentons ici est la deuxième d'une série de quatre monographies réalisées dans le cadre des travaux du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Elle vise à caractériser une entreprise d'économie sociale dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. La méthodologie utilisée est qualitative et repose sur l'approche monographique. Les données ont été recueillies à l'aide du *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* (Cômeau, 1996) entre le mois de novembre 1996 et le mois de septembre 1997.

Renaissance Montréal est une entreprise d'insertion socioprofessionnelle. Elle s'adresse à des chômeurs (jeunes et adultes) de longue durée rendus vulnérables aux niveaux du travail et de leurs tissus relationnels, par le chômage et ses effets sociaux. Son objectif est double : celui de resocialisation et celui de réapprentissage professionnel. Pour ce faire, et c'est là que réside la particularité de cette initiative, elle utilise une activité économique véritable, la vente de biens usagés. Cette activité économique doit cependant rester au service des objectifs sociaux identifiés, le maintien d'un équilibre entre cette bipolarité constituant le principal défi de cet organisme.

## **Remerciements**

Nous remercions sincèrement l'ensemble du personnel de *Renaissance Montréal* qui a participé à cette étude et permis la réalisation de cette monographie.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE.....	2
1.1 Le milieu: le quartier Villeray.....	2
1.2 Le secteur d'activité.....	3
1.3 L'historique du projet.....	4
2. LA PRÉSENTATION DES ACTEURS .....	8
2.1 Les employés.....	8
2.2 Le Conseil d'administration .....	12
3. L'INSERTION ET LA FORMATION.....	14
3.1 Une insertion individualisée.....	14
3.2 Les postes de travail.....	15
4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....	16
4.1 Les objectifs et les priorités.....	16
4.2 Les biens et services produits.....	17
4.3 L'organisation du travail.....	17
4.4 Les données financières.....	18
5. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE.....	^
5.1 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	19
5.2 Les rapports de pouvoir à l'extérieur.....	20

6. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....	21
6.1 Sur le plan de l'insertion.....	22
6.2 Sur le plan de l'économie sociale.....	26
6.2.1 L'entreprise-organisation.....	27
6.2.2 L'entreprise-institution.....	28
6.3 Conclusion.....	30
 BIBLIOGRAPHIE.....	 32
 APPENDICE A.....	 35
 ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE.....	 35

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableau 1

États financiers!1995-1996.....	18
---------------------------------	----

## INTRODUCTION

*Renaissance Montréal* est une jeune entreprise d'insertion qui œuvre dans le domaine de la récupération et la vente de biens de consommation usagés. Cet organisme a pignon sur rue dans le quartier Villeray à Montréal, au coin des rues de Castelnau et Saint-Laurent, dans l'ancien édifice de la Curatelle publique.

À l'intérieur des locaux, le personnel recueille des dons de vêtements et meubles usagés qui sont par la suite mis en vente dans le rez-de-chaussée de l'édifice qui fait office de magasin. C'est par ces activités de base que l'organisme réalise sa mission d'insertion ou de réinsertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté. Les postes d'insertion que l'on retrouve à *Renaissance Montréal* sont principalement ceux de trieurs, vendeurs, caissiers et agents de télémarketing.

C'est *Moisson Montréal*, la banque alimentaire du Montréal métropolitain, qui est à l'origine de cette initiative. L'objectif de départ vise à créer des passerelles qui, au-delà des organismes de première ligne, prendraient le relais et orienteraient la clientèle du dépannage alimentaire vers la formation professionnelle. Par la suite, le projet va se transformer pour se concrétiser par la création d'une entreprise.

La première partie de cette étude relate l'histoire de cette entreprise, du projet initial à son démarrage. Le deuxième chapitre présente les acteurs importants de l'organisme. Les suivantes analysent les activités de réinsertion sociale et professionnelle, l'organisation du travail et de la production ainsi que la dimension institutionnelle de l'entreprise.

## 1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

### 1.1 Le milieu : le quartier Villeray

*Renaissance Montréal* est située dans Villeray à Montréal. Les promoteurs ont choisi ce quartier en raison de sa position géographique qui offre un certain nombre d'avantages pratiques pour les usagers, notamment la proximité d'une station de métro.

C'est un hasard du bon Dieu comme dirait l'autre car Moisson Montréal est née aussi ici sur la même rue. Quand on a voulu démarrer Renaissance Montréal, on a cherché une bâtisse située au centre, près d'une station de métro pour les participants qui n'ont pas de véhicule et l'on est tombé sur ce bâtiment-là. Par hasard, c'est à cinq minutes d'où nous avons parti Moisson Montréal, ce n'est pas plus compliqué que ça. On a cherché un petit peu partout; ce n'était pas un choix de quartier comme tel. On s'est simplement dit que Saint-Laurent coupe Montréal en deux et que Jean Talon est le centre géographique de l'île donc qu'on ne pouvait pas tomber mieux (Pierre Legault, 1997).

Le quartier Villeray fait partie de l'arrondissement Centre-Nord (Villeray, Saint-Michel et Parc Extension), un territoire montréalais très touché par la pauvreté. Les seuls chiffres disponibles datent de 1993 mais sont éloquentes.

Le nombre de bénéficiaires de l'assurance-chômage au mois de juin 1993 s'élevait à 7 040 (cela équivalait à 17,6 % de l'ensemble des chômeurs montréalais, ce qui représente pour cette année-là, le taux le plus élevé de tous les arrondissements). Pour la même année, le nombre de prestataires de la sécurité du revenu dans l'arrondissement Centre-Nord était estimé à 16 518 personnes; 24,6 % des prestataires avaient moins de 30 ans, 58,3 % recevaient des prestations depuis plus de 24 mois alors que 78,5 % étaient aptes au travail. Enfin, la population de ce territoire (143 540 personnes dont 45 294 pour Villeray) est peu scolarisée. Une faible partie

de la population possède une 9<sup>e</sup> année et très peu d'habitants ont entrepris des études universitaires. Principalement allophone, ce quartier en 1991 compte 40,1 % de personnes de langue maternelle autre que française et anglaise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Corporation de développement économique communautaire. 1991. *Profil socio-économique de la population Centre-Nord*, p. 18.

## 1.2 Le secteur d'activité

*Renaissance Montréal* est une entreprise d'insertion qui a pour mission l'insertion socioprofessionnelle de publics en difficulté. Elle s'adresse aux bénéficiaires de la sécurité du revenu et aux chômeurs de tout âge qui désirent entreprendre une démarche pour intégrer ou réintégrer le marché du travail. L'entreprise privilégie particulièrement une clientèle d'immigrants. Pour réaliser sa mission sociale, l'organisme a mis en place une activité économique de récupération et vente de biens usagés.

La mission de Renaissance Montréal, c'est la préparation, la formation, le placement en emploi de gens qui rencontrent des obstacles pour aller ou retourner sur le marché du travail. C'est cela notre mission première. Notre engin économique est la récupération et la revente de biens de consommation, surtout des vêtements et des meubles, mais aussi des ordinateurs (Pierre Legault, 1997).

Les promoteurs du projet ont choisi ce secteur économique pour leur connaissance sectorielle de l'activité et en raison d'un réseau déjà établi dans ce domaine.

Le secteur de la récupération était le secteur que l'on connaissait le mieux. On avait déjà une expertise de plusieurs années dans la logistique de la récupération. Peut-être qu'aux premiers abords, cela n'apparaît pas complexe mais devoir recueillir sur la route des denrées, les ramener, les gérer, organiser aussi le personnel, la flotte de camions etc., c'est difficile et il y a tout un apprentissage à faire. En 1984, au moment de la fondation de Moisson, on ne connaissait absolument rien là-dedans, alors on a cumulé de l'expérience et l'on a voulu s'en servir (Pierre Legault, 1997).

En 1995, au moment de la création de *Renaissance Montréal*, l'entreprise privée était déjà présente dans ce secteur de sorte que l'organisme doit affronter une forte concurrence. *Village Valeur*, une entreprise privée américaine, est le principal concurrent de l'organisme.

On vit une concurrence extrême présentement, particulièrement en provenance des intérêts privés américains. Village Valeur par exemple qui couvre les territoires montréalais, québécois et canadien. Ces derniers font de la fausse représentation. Ils font faire la collecte par des organismes charitables comme des fondations pour personnes handicapées, pour le diabète juvénile, ils leur font aller chercher des vêtements qu'ils achètent et ensuite revendent à gros prix dans les magasins et les profits de ça retournent aux États-Unis pour enrichir Monsieur Halisson, en Oregon dont le salaire avant impôt était l'année dernière de 180 millions de dollars (Pierre Legault, 1997).



Outre l'entreprise privée, *Renaissance Montréal* est également en concurrence avec des organismes sans but lucratif et parfois même d'autres entreprises d'insertion oeuvrant dans le même secteur : " Il y a aussi *Les Recycleurs* qui récupèrent les vêtements et font de la fibre avec ça, c'est un compétiteur important, l'Armée du Salut également et bien d'autres. On n'est vraiment pas tout seul " (Pierre Legault, 1997).

### 1.3 L'historique du projet

- **L'idée de *Moisson Montréal* : un grand projet de développement communautaire**

*Moisson Montréal* est une banque alimentaire sans but lucratif qui lutte contre la faim et la pauvreté par la récupération et la redistribution de produits alimentaires. Cet organisme récolte plus d'un million de livres de nourriture chaque mois et approvisionne gratuitement plus de deux cents organismes communautaires. Ces derniers redistribuent la nourriture aux démunis de différents quartiers de Montréal, de Lavai, mais aussi de la Rive Sud.

En 1988, le Conseil d'administration de *Moisson Montréal* s'interroge sur les limites de son intervention : l'aide alimentaire demeure essentielle, mais elle est loin de fournir une solution à long terme au problème de la pauvreté. " On avait pleinement conscience à Moisson que l'aide alimentaire était très limitée en termes d'intervention car ce que la population de Montréal avait besoin, c'était de travailler, d'être autonome. On voulait aller plus loin que les dépannages alimentaires " (Pierre Legault, 1997).

Les membres du Conseil commencent alors à réfléchir à une idée, un projet qui permettrait aux usagers des organismes d'aide alimentaire de réintégrer le marché du travail. L'objectif est de créer des passerelles qui, au-delà de *Moisson Montréal*, prendraient le relais et orienteraient la clientèle du dépannage alimentaire vers la formation professionnelle. L'idée de départ est celle d'un large projet de développement relevant de l'économie sociale et du développement communautaire.

On voulait une entreprise où il y aurait des activités passerelles qui permettraient aux gens de retourner sur le marché du travail; on voulait aussi une organisation qui permette la création d'autres entreprises, de coopératives de travail. Ce qu'on voulait, c'était permettre au milieu communautaire du dépannage alimentaire de s'organiser, dynamiser le milieu pour sortir tout simplement de l'intervention alimentaire (Pierre Legault, 1997).

*Moisson Montréal* entend alors parler de *Goodwill*, une organisation américaine qui œuvre dans le domaine de la récupération et de l'insertion. Quelques membres du conseil d'administration se déplacent aux États-Unis et en Ontario pour observer les activités de l'organisme et rencontrer des responsables.

On a regardé ce qui se faisait et on s'est dit, c'est exactement ça qu'on devrait faire ici. Le concept tenait compte d'une logistique qui est celle de la récupération que l'on connaissait et c'était aussi un concept qui incluait l'employabilité. On ne voyait rien sur le territoire québécois qui utilisait une activité économique comme la récupération pour préparer des gens à l'emploi (Pierre Legault, 1997).

Suite à ce voyage, les gens de *Moisson Montréal* décident de mettre sur pied un centre de préparation et de formation à l'emploi basé sur la récupération et la vente au détail de biens de consommation usagés. Le projet s'inspire en grande partie de l'organisation américaine *Goodwill Industries*, mais adapté à la situation et aux besoins des clients des organismes de dépannage alimentaire. Le démarrage de l'entreprise est planifié en fonction des contacts déjà établis avec certaines fondations, du support de Centraide et de l'aide du gouvernement.

En 1989, la succession J.A. De Sève lègue à *Moisson Montréal* une somme d'argent assez importante pour permettre l'achat d'un bâtiment. Cependant, à ce moment-là, l'organisme est en voie de stabilisation et le Conseil d'administration est divisé sur les choix à mettre en priorité. *Moisson Montréal* décide finalement de privilégier la consolidation de son propre organisme et de mettre le projet sur la glace.

C'est Pierre Legault, le directeur actuel de *Renaissance Montréal*, qui est le principal instigateur du projet. Au moment où le Conseil d'administration de *Moisson Montréal* décide de mettre le projet de côté, il est président et directeur général de la banque alimentaire. Suite à cette décision, il démissionne mais reste membre du conseil d'administration.

À ce moment-là, cela faisait six ans que j'étais directeur de *Moisson Montréal*. J'ai tiré ma révérence. Je suis resté sur le conseil d'administration, mais je trouvais que j'avais fait le tour du dépannage alimentaire et j'avais envie de faire autre chose. Le projet que je voulais mettre sur pied en 1990 c'était *Renaissance*, mais ce n'était pas la chose à faire à ce moment-là, alors j'ai été travaillé ailleurs (Pierre Legault, 1997).

Quelques années passent et en 1993, une fois la situation de *Moisson Montréal* stabilisée, le Conseil d'administration de l'organisme se sent prêt à se lancer dans un projet de grande envergure. Les membres du conseil décident alors de faire appel à Pierre Legault pour démarrer le projet.

Le Conseil d'administration m'a dit : "Pierre, on est prêt maintenant à démarrer le projet et on aimerait que tu mettes sur pied cette organisation qui va être l'étape suivante de *Moisson Montréal* car elle va permettre de retourner les gens sur le marché du travail et d'impliquer d'autres organismes du milieu (Pierre Legault, 1997).

- **Un nouveau projet : une entreprise d'insertion**

En septembre 1994, Pierre Legault est engagé par *Moisson Montréal* pour travailler à la mise en place du projet. Rapidement, il parvient à trouver auprès de plusieurs fondations des sources de financement. Il décide alors de se dissocier de *Moisson Montréal* pour créer une entité différente, un organisme indépendant avec sa mission et ses propres objectifs. L'idée de Pierre Legault est de mettre en place une entreprise d'insertion. De nouveau, il fait appel à l'expertise de *Goodwill Industries International*.

On a commencé à développer un plan d'affaires et on est retourné voir des organisations Goodwill en Ontario et aux États-Unis. Nous sommes allés en Californie, à Buffalo, à Toronto etc. On s'est également mis en lien avec Washington, le siège social de *Goodwill International* et on leur a dit qu'on était intéressé à créer une organisation québécoise à Montréal et qu'on voulait une affiliation car on trouvait leur savoir-faire extrêmement intéressant (Pierre Legault, 1997).

*Goodwill* est un organisme privé à but non lucratif, spécialisé dans la formation professionnelle. Sa mission est d'aider le démarrage d'entreprises qui visent l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté par une activité économique de récupération. Les entreprises qui font appel à l'expertise de *Goodwill* deviennent affiliées à l'organisme. Cette affiliation permet aux entreprises membres de bénéficier de l'expertise de *Goodwill* dans le domaine de l'insertion sociale par l'activité économique, de sa connaissance sectorielle de la récupération et de sa marque de commerce.

*Goodwill* en contrepartie finance ses propres activités par les cotisations de ses membres (*Renaissance Montréal* paye un membership d'environ 6000 \$ par année) et grâce aux

formations dispensées, la cotisation mensuelle ne couvrant que les coûts d'adhésion. "Les informations de Goodwill ont été très précieuses. Au niveau de la vente au détail en magasin, au niveau de l'organisation des collectes, de la publicité, de la formation du personnel, on a eu beaucoup de contenu " (Pierre Legault, 1997).

En novembre 1994, *Renaissance Montréal* est enregistrée comme corporation sans but lucratif, et en janvier 1995 l'organisme, sous le nom d'*Industries Goodwill Renaissance Montréal* tient sa première assemblée générale. Par la suite, l'entreprise se fera connaître sous le nom de *Renaissance Montréal*.

- **Les appuis**

*Renaissance Montréal* a été très soutenue par *Moisson Montréal*. L'organisme a bénéficié de toute l'expertise de la banque alimentaire dans les opérations de récupération, mais aussi de ses nombreux contacts avec les organismes communautaires, les compagnies et associations donatrices, les fondations prestigieuses et les organismes gouvernementaux (ministère de la Santé et des Services Sociaux, centre d'emploi du Canada, centre travail Québec, etc.).

L'entreprise a commencé ses activités de formation par l'entremise du programme Services Jeunesse Canada. *Renaissance Montréal* reçoit également à ses débuts un coup de pouce de Centraide (25 000 \$) et de diverses fondations (130 000 \$).

De nombreux individus ont également participé à la réalisation du projet en fournissant une aide variée. Relevons, entre autres, trois décorateurs d'intérieur : Alain Baratte, Christine Reux et Jean-Pierre Gauthier qui ont participé à l'aménagement des locaux de *Renaissance Montréal*.

## **Le démarrage**

*Renaissance Montréal* a ouvert ses portes dans le courant de l'année 1995. Encore en période de démarrage au moment de l'enquête, le recrutement du personnel est la principale difficulté identifiée par le directeur général. En effet, plusieurs employés quittent régulièrement l'entreprise pour un emploi moins exigeant et plus sécurisant. Le personnel restant doit constamment s'adapter à de nouvelles personnes qu'il faut former continuellement. Cela perturbe les habitudes de travail et déstabilise l'organisation de la production.

On a le défi de créer une entreprise en sachant que plus de la moitié des gens qui le font se casse la gueule et en plus de ça on a le défi de créer une entreprise d'insertion. Donc, c'est très éprouvant pour le personnel, les problèmes sont multiples et les heures de travail sont très longues. A un moment donné, les gens s'épuisent et laissent tomber, décident qu'ils veulent faire autre chose. Cela prend des gens particuliers, avec un peu un profil de pionnier où il n'y a pas d'obstacle insurmontable, à chaque problème, il y a une solution et il suffit de la trouver. Prendre ça cool et puis garder les yeux sur l'objectif, savoir que ce n'est qu'un temps, c'est le temps du démarrage et que les choses vont finir par se stabiliser même si on n'en voit pas la fin. Il faut croire dans le projet et ça c'était dur; beaucoup de gens sont venus et sont partis, on a eu beaucoup de remous (Pierre Legault, 1997).

## **2. LA PRÉSENTATION DES ACTEURS 2.1**

### **Les employés**

Le directeur général de *Renaissance Montréal* est le personnage clé de l'organisme. À la fois promoteur et fondateur de l'entreprise, il a pensé, décidé et réalisé toutes les étapes du projet. Fondateur également de *Moisson Montréal*, la banque alimentaire qui est à l'origine du projet, cet homme fait figure de véritable entrepreneur collectif.

Je me caractérise comme un entrepreneur social. Ce que j'aime faire, c'est prendre un concept qui n'existe pas et l'amener à la réalité et mobiliser des gens et des énergies autour de ça. C'est ce qu'on a fait avec *Moisson Montréal*. Suite à cela, on a créé la Fédération des Moissons du Québec, l'Association canadienne des banques alimentaires, une fondation pour des personnes handicapées et puis maintenant *Renaissance Montréal* (Pierre Legault, 1997).

Psycho-éducateur de formation, Pierre Legault a travaillé pendant des années en délinquance juvénile. C'est aussi un grand voyageur. Il a séjourné dans plusieurs pays, particulièrement en France où il a vécu pendant quelque temps.

J'étais psycho-éducateur. Je travaillais en délinquance avec des enfants mésadaptés socio-affectifs, avec des petites filles qui avaient vécu des problèmes d'inceste, de torture. Mon travail consistait à aider les enfants à survivre à ces traumatismes importants. J'ai fait ça pendant quelques années. J'ai beaucoup voyagé, j'ai habité dans le Nord de la France pendant six mois, j'ai aussi voyagé en Asie avant de revenir à Montréal terminer mes études (Pierre Legault, 1997).

La polyvalence du directeur et sa capacité à s'adapter à différents milieux en font un acteur important de la solidarité sociale.

Ma philosophie personnelle, j'essaye de pas être dogmatique ou de vivre d'idéologies dans le sens où j'essaye d'être pragmatique. J'ai un pied dans tellement de milieux différents. Je me rappelle quand j'étais à *Moisson Montréal*, je pouvais dîner avec le président de la Banque royale pour des raisons de subventions et deux heures après me retrouver dans la soupe populaire au coin de Sainte-Catherine et Pie IX avec les plus paumés et d'être bien là. Donc d'être capable de passer d'un milieu à l'autre sans aucun problème (Pierre Legault, 1997).

Pierre Legault conçoit l'insertion comme un apprentissage, une redécouverte par les jeunes de leurs propres capacités, de leur potentiel et de leur estime de soi. Sa vision de l'insertion mise sur des résultats concrets, des améliorations immédiates chez les participants. Il considère que la valorisation de l'estime de soi par le travail est, au-delà des mots, ce qu'il y a de plus convaincant pour les jeunes.

[...] Il faut permettre aux gens de redécouvrir leurs propres capacités et les aider à s'aider eux-mêmes. Quand ils arrivent ici le regard éteint, tu ne peux pas leur dire qu'ils sont bons, cela ne marche plus. Ils n'ont plus besoin de mots, mais de vivre des succès répétés dans des situations où le défi est adapté et graduellement, on le voit, ils reprennent vie, le regard s'allume, ils reprennent confiance en eux, dans leurs moyens et c'est ça que je veux faire. Je nage dans beaucoup de milieux pour être capable d'apporter les ressources pour faire ce travail là (Pierre Legault, 1997).

Le directeur général n'a pas de contrat de travail. Son poste est très exigeant car l'entreprise est en phase de démarrage. Les heures de travail sont rarement comptabilisées et dépassent la plupart du temps les soixante heures par semaine. Malgré tout, cet homme est très satisfait de son travail qui lui apporte une grande liberté de créativité en plus d'un sentiment

d'accomplissement. La réalisation concrète d'idéaux, par la mise en place d'une entreprise qui vise à améliorer le sort des plus démunis, permet à Pierre Legault de participer à sa façon à la construction d'une société plus juste et plus équitable.

Au niveau des heures de travail, je fais rarement en bas de cinquante heures de travail par semaine, souvent c'est soixante et plus. Quand on se retrouve avec des réunions à sept heure et demie le matin et des fois en soirée ou lorsqu'on travaille le dimanche, c'est difficile car j'ai quand même une famille, j'ai six enfants. En même temps pour moi, c'est idéal comme conditions de travail, non pas que j'aime travailler comme un fou, mais au niveau de la créativité et le sentiment que l'on a d'accomplir quelque chose, je ne donnerai pas ma place à personne (Pierre Legault, 1997).

*Renaissance Montréal* compte un effectif de 26 employés permanents. Tout comme le directeur général, ces derniers n'ont pas de contrat de travail, mais la Politique du personnel prévoit certaines clauses ou avantages pour les employés. Cette dernière, encore embryonnaire au moment de l'enquête, alloue un certain nombre de semaines de vacances (deux à trois) et de jours de congé pour les employés qui fluctuent selon le poste et l'ancienneté du travailleur. Une assurance-groupe est également en vigueur pour les permanents (incluant assurance vie, invalidité, dentaire et médicaments). Enfin, un fonds de pension devrait bientôt être disponible pour les employés. " On trouvait important de fournir aux employés une assurance groupe. On n'a pas encore de fonds de pension, mais on espère pouvoir le faire bientôt " (Pierre Legault, 1997).

Enfin, l'entreprise accueille actuellement 52 participants, mais prévoit en recevoir 70 pour l'automne 1997. Ces derniers sont recommandés par divers organismes comme les Centres travail Québec et les organismes communautaires. *Renaissance Montréal* affiche également des appels d'offre dans les journaux locaux, notamment dans le *Voir*, pour recruter du personnel, surtout des agents de télémarketing car l'entreprise ne parvient pas à combler tous les postes disponibles dans ce département.

Les participants proviennent des divers quartiers de Montréal; ils sont âgés entre 25 et 40 ans et sont bénéficiaires de l'aide sociale. Leur caractéristique commune est d'être sans emploi depuis au moins six mois. " Ils sont tous sans emploi depuis au moins six mois selon les critères du Paie ou s'ils ont plus de 45 ans cela peut-être un mois sans emploi. Mais la plupart des participants de *Renaissance* ont quitté le marché du travail depuis plus longtemps que ça " (Dominique Thérault, 1997).

Environ 50 % de la clientèle de *Renaissance Montréal* est d'origine ethnique et à plus forte majorité de sexe féminin. La plupart ont des problèmes personnels importants et vivent

des situations souvent difficiles. " Les participants sont plus de sexe féminin que masculin, peut-être à cause des postes que l'on offre. Il y a beaucoup de personnes chefs de famille monoparentale, mais on a aussi des ex-toxicomanes, des ex-alcooliques ou des ex-détenus " (Dominique Thérault, 1997).

À leur arrivée à *Renaissance*, les participants sont affectés dans un département. Les places disponibles dans certains secteurs sont très restreintes et souvent ils n'ont pas la possibilité de choisir le département qui les intéresse. Les participants travaillent environ 35 heures par semaine. La politique de *Renaissance* est la suivante : " chaque heure payée est une heure travaillée ". Si un stagiaire ne peut travailler une journée pour cause de maladie ou pour des raisons personnelles, il a la possibilité de reprendre ses heures de travail. Mais il ne sera pas payé pour ces heures-là tant qu'elles ne seront pas complétées. De plus, si le participant ne peut justifier ses absences ou ses retards, il n'a pas le droit de reprendre ses heures de travail. Le salaire est de 7 dollars de l'heure.

C'est important de passer le message que c'est le monde du travail et que les participants vont être payés pour les heures travaillées, en se gardant la liberté d'ajuster. On l'a fait autrement auparavant en se disant, groupe communautaire, on va comprendre, cela va être chaleureux. Et là, les gens manquaient pour n'importe quelle raison, alors on a décidé de changer de politique (Pierre Legault, 1997).

Les participants restent en moyenne six mois à *Renaissance Montréal*. Les licenciements sont assez rares car les motifs de renvois sont des délits importants. " [...]Vols, violence, consommation d'alcool ou de drogues sur les lieux de travail, quelqu'un qui ne ferait pas son travail et qui refuse de modifier son comportement. Ce sont les principaux motifs de renvois, cela n'arrive pas souvent, je dirais 10 % peut-être des participants " (Dominique Thérault, 1997).



## 2.2 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de onze membres incluant la direction générale. On y retrouve Gérald Labelle, président du Conseil et diacre permanent; André Véronneau, vice-président et employé chez Location d'équipement Jalon Simplex; Louise Gagné, secrétaire et journaliste pour le Journal de Montréal; Yvon Arseneault, trésorier et employé chez Location d'équipement Jalon Simplex; Me Richard A.Hinse, administrateur et employé pour Laverly-Debilly; Jeanine Desrosiers-Choquette, administratrice et diététicienne; Daniel Côté, administrateur aux Hautes Études de Commerce (HEC); Yolanda Maradiaga, administratrice et employée à COCLA; Robert De Lisi, administrateur, Forces Armées Canadiennes et Robert Chartrand, administrateur Bell Mobilité Cellulaire.

La plupart des membres du conseil d'administration sont des gens également impliqués à *Moisson Montréal*. C'est sur la demande de Pierre Legault que ces administrateurs siègent au conseil d'administration de l'entreprise. Le directeur général a voulu former un conseil dont les membres pourraient, par leur expertise professionnelle ou par leur intérêt vis-à-vis du projet, aider l'entreprise à se développer et à se faire connaître.

Plus de la moitié des personnes du conseil d'administration vient de *Moisson Montréal* et les autres sont des connaissances ou des gens qui ont montré un intérêt. J'ai choisi les gens en fonction de leur profil professionnel. On voulait avoir des gens des médias sur le conseil d'administration, on a eu quelqu'un d'un journal, on voulait avoir un avocat, on a quelqu'un d'une firme d'avocats, on voulait quelqu'un des groupes communautaires, on a une directrice d'un centre d'accueil pour immigrants, on a une diététicienne, des gens de l'industrie, etc. On a pris des gens qui à la fois étaient intéressés par l'insertion et qui pouvaient contribuer, par leur expérience professionnelle, à la gestion de l'organisme (Pierre Legault, 1997).

Le directeur général de *Renaissance Montréal* étant également le fondateur de *Moisson Montréal*, il a pu bénéficier d'un réseau communautaire déjà établi. " Depuis 1984, Moisson a tissé un réseau important. Il y a 200 organismes communautaires qui vont à *Moisson*, là-dessus il y en a plusieurs qui travaillent avec nous " (Pierre Legault, 1997).

Le directeur général et les employés de *Renaissance Montréal* sont impliqués dans différents organismes communautaires. Le directeur siège sur le Conseil d'administration de *Moisson Montréal*, de la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Côte-des-Neiges et sur la Table sectorielle de l'économie sociale. Enfin, plusieurs employés sont présents sur divers comités de travail.

L'entreprise est aussi membre du Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Cet organisme représente et regroupe aujourd'hui la majorité des entreprises d'insertion implantées dans les différentes régions du territoire québécois. Pierre Legault est très impliqué au sein du Collectif dont le bureau est d'ailleurs situé à l'intérieur des locaux de son entreprise.

Le Collectif, c'est d'abord un instrument pour aller chercher du financement que les nouvelles entreprises, à la différence des plus anciennes, n'ont pas eu. On attend aussi du Collectif qu'il participe à la mise à niveau des entreprises. On va devoir livrer la marchandise quand on va être financé et le gouvernement va nous demander de rendre des comptes par un taux de placement par rapport à la clientèle qu'on reçoit. Le Collectif devrait être l'entité qui permet d'aller chercher des ressources pour bien évaluer les besoins de formation, les besoins de révision des processus d'insertion des entreprises (Pierre Legault, 1997).

Au niveau gouvernemental, l'entreprise entretient des liens avec le Centre travail Québec et le Centre emploi Canada pour tout ce qui concerne les programmes d'employabilité et le recrutement des participants. Par ailleurs, en étant affiliée aux Industries Goodwill, *Renaissance* appartient de fait au réseau de cet organisme.

Enfin, une cinquantaine de bénévoles sont impliqués dans l'organisme. De manière générale, ce sont des retraités ou des gens qui n'ont pas accès aux divers programmes d'employabilité gouvernementaux. Le bénévolat est supervisé par le directeur des opérations à l'aide d'un calendrier de disponibilité. Le directeur des opérations fait appel à eux selon les besoins en personnel de l'entreprise. Les horaires de travail sont flexibles et les bénévoles ont droit à un certain nombre d'avantages tels qu'une passe d'autobus et 20 \$ par semaine.

Les gens qui s'impliquent bénévolement à Renaissance sont surtout des retraités ou des gens qui ne peuvent pas participer à des programmes d'employabilité. L'entreprise leur fait bénéficier de certains avantages comme une passe d'autobus, 20 \$ par semaine, parfois des paniers de nourriture en provenance de Moisson Montréal (Pierre Legault, 1997).

### 3. L'INSERTION ET LA FORMATION 3.1

#### Une insertion individualisée

Une évaluation sur la motivation du participant précède toute embauche à *Renaissance*. Cette présélection se fait à l'aide de deux entrevues : une première avec le directeur du personnel et un travailleur social et une deuxième avec le directeur du département concerné et la responsable de la formation. Une fois le candidat sélectionné, on lui présente le travailleur social qui va s'occuper de lui tout au long de son séjour dans l'entreprise.

Le programme de formation et d'insertion socioprofessionnelle prôné par *Renaissance Montréal* mise sur une approche personnalisée, c'est-à-dire que chaque participant choisit les formations qu'il veut suivre. " On a un parcours individualisé. Ainsi une personne qui a de grands besoins va faire toutes les formations, mais une personne qui a seulement besoin de reprendre confiance en elle va avoir un parcours plus court " (Pierre Legault, 1997).

Les ateliers sont essentiellement des formations psychosociales qui tentent d'agir sur les comportements des individus dans l'optique d'améliorer leur employabilité (gestion du stress, respect de l'autorité, etc.). Les cours professionnels sont en lien direct avec les postes de travail occupés. *Renaissance Montréal* n'offre pas de formation générale aux participants. " On voulait offrir des cours académiques aux participants le soir, après les heures de travail, mais les gens n'étaient pas intéressés. Alors maintenant on les réfère vers des institutions scolaires " (Dominique Thérault, 1997).

Il est intéressant de noter que le participant à *Renaissance* postule sur un poste de travail et non pas sur un parcours d'insertion ou sur une formation professionnelle qui l'intéresserait. Contrairement à d'autres entreprises d'insertion, une fois engagé le participant a peu de chances de se voir affecter dans un autre département. S'il est engagé, par exemple, comme agent de télémarketing, il va suivre une formation professionnelle à cet effet, des cours d'appoints s'il le désire, mais il ne sera pas formé comme vendeur ou trieur. " La personne applique sur un poste donc elle a fait un choix au départ. Et elle est engagée sur ce poste. Si elle n'aime vraiment pas ça, c'est possible de la changer de département, mais il faut qu'elle attende que des places se libèrent ailleurs " (Dominique Thérault, 1997).

### 3.2. Les postes de travail

Les postes d'insertion sont regroupés par département et correspondent aux principales activités économiques de l'entreprise.

- **Agents de télémarketing** (14 postes d'insertion)

Les activités de cueillette sont effectuées par les agents de télémarketing. Les participants apprennent la sollicitation téléphonique. " Les agents de télémarketing appellent les gens chez eux, les particuliers ou les entreprises pour les solliciter sur des dons de vêtements ou autre qu'ils pourraient faire à *Renaissance* " (Pierre Legault, 1997).

- **Chauffeurs et aide camionneur** (6 postes d'insertion)

Les participants s'occupent du transport des marchandises. Ils sont chargés d'aller chercher chez les particuliers ou dans les entreprises, les dons recueillis par les agents de télémarketing et de les acheminer dans les magasins.

- **Trieurs et vendeurs** (plus de 25 postes d'insertion)

Les trieurs et vendeurs s'occupent des dons recueillis par les chauffeurs. Les participants apprennent le tri de vêtements et de vaisselle, la vente, le service à la clientèle, le fonctionnement d'une caisse et l'organisation d'un étalage.

- **Réparateurs de micro-ordinateur** (2 postes d'insertion)

Au moment de l'enquête, ces deux postes d'insertion n'étaient accessibles qu'aux participants qui avaient une formation en informatique ou une expérience professionnelle pertinente. L'essentiel du travail consiste à vérifier les ordinateurs que reçoit l'entreprise, les réparer si nécessaire pour finalement les mettre en vente à l'intérieur des magasins.

Les quelques postes d'insertion restant ne sont pas assez importants pour être regroupés dans un département. Il s'agit de postes de travail souvent disponibles pour une seule personne tels les postes de préposé à l'entretien, au secrétariat et à la gestion des stocks. À la fin de leur parcours, les participants qui le désirent ont la possibilité de partir leur propre entreprise. Renaissance Montréal met à leur disposition un atelier de formation pour jeunes entrepreneurs.

Les participants qui terminent leurs six mois de parcours d'insertion et qui ont la fibre d'entrepreneur peuvent partir leur projet. Par exemple, il y a un jeune qui a créé son école de "break dancing"; il a été cité dans la presse; il a son local sur Sainte-Catherine et il donne six ou sept cours par semaine à des jeunes d'un peu partout. On l'a aidé à faire son plan d'affaires et ça roule; il est aux oiseaux et il a seulement une vingtaine d'années. Il est vraiment beau à voir. Il y a aussi sept autres projets, une épicerie latino américaine, un projet de fumer de la viande à la mode zaïroise ou congolaise, etc. (Pierre Legault, 1997).

Deux mois avant la fin du parcours d'insertion, Renaissance Montréal libère les participants pendant un certain nombre d'heures pour qu'ils effectuent de la recherche d'emploi. Pour les participants qui ont terminé leur parcours et qui n'ont pas réussi à trouver un emploi, l'entreprise met à leur disposition des ateliers de recherche d'emploi. Le taux de placement des participants est évalué par la responsable de la formation à 75 %. " Éventuellement on aimerait avoir un responsable du placement, mais cela n'est pas encore fait, alors on se charge tous un peu du placement quand on peut. Mais ce sont les participants qui font le gros du travail " (Dominique Thérault, 1997).

#### **4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE 4.1**

##### **Les objectifs et les priorités**

*Renaissance Montréal* est une entreprise d'insertion. Sa mission est l'insertion ou la réinsertion sociale et professionnelle de personnes en processus d'exclusion. Cette réinsertion se faisant par le travail, le défi de *Renaissance Montréal* est, selon la direction générale, de combiner des activités de production à des activités de formation en tenant compte de la clientèle : des individus peu scolarisés et possédant une expérience professionnelle très limitée.

Outre ces considérations, l'activité économique de *Renaissance Montréal* doit garantir un volume de production suffisant pour permettre à ses participants de vivre une expérience de travail réelle. Elle doit également assurer un revenu à l'organisme car les subventions gouvernementales et les quelques autres sources de revenus (dons, campagnes de financement, etc.) sont loin de couvrir tous les coûts de l'entreprise.

Enfin, l'activité économique doit respecter les mêmes critères de qualité qu'une entreprise traditionnelle. *Renaissance Montréal* a donc une mission sociale à respecter avec les mêmes contraintes inhérentes à toute entreprise traditionnelle.

## 4.2 Les biens et les services produits

*Renaissance Montréal* est une entreprise de récupération et de vente de biens de consommation usagés. L'organisation de la production se fait autour de trois activités principales : la récupération, le triage et la vente. Ces activités ont lieu dans trois magasins situés dans différents quartiers de Montréal : Villeray, Côte-des-Neiges et Pointe-aux-Trembles. Le magasin principal de l'entreprise est celui de Villeray. Avec ses 12 000 pieds carrés de plancher de ventes, il est en quelque sorte la maison-mère de l'organisme.

C'est en grande partie par la sollicitation téléphonique que *Renaissance Montréal* récupère, sous forme de dons de la part de particuliers et d'entreprises, la plupart de sa marchandise. L'entreprise organise également des campagnes publicitaires et des collectes médiatisées. Les biens usagés récupérés sont des objets de consommation courants : meubles, vêtements, vaisselle, etc., mais aussi des ordinateurs et du matériel informatique.

Le volume de la marchandise varie en fonction des dons recueillis. Tous les biens récupérés sont acheminés dans les différents points de vente de l'entreprise. Une fois en magasin, ils sont triés, classifiés et finalement mis en vente à prix modiques pour le grand public. Selon la direction générale, il est très difficile de brosser un tableau de la clientèle des magasins. Cette dernière est très hétérogène car les revenus ou la situation économique des personnes qui fréquentent les magasins ne semblent pas être un critère distinctif. Il peut s'agir autant de personnes à faibles revenus que de personnes bien nanties.

## 4.3 L'organisation du travail

L'organisation du travail et des employés se fait à partir de la maison-mère de l'entreprise qui est le magasin principal. Le travail est divisé par départements : celui de la récupération qui comprend la cueillette et le traitement des biens de consommation usagés; celui des services qui s'occupe de la vente des biens recueillis; celui du télémarketing qui vise à sensibiliser la population aux activités de l'entreprise et à solliciter des dons; et celui de la formation qui s'occupe de recevoir les participants, de les sélectionner et de les diriger vers l'apprentissage qui leur convient le mieux.

À la lecture de l'organigramme<sup>2</sup>, on s'aperçoit que l'organisation du travail est similaire à celle d'une entreprise traditionnelle et donc manifestement taylorienne. À la tête de l'organisation, on retrouve un directeur général qui délègue certaines responsabilités à des chefs de département. Ces cadres, au nombre de cinq (directeur des opérations, directeur des ventes, directrice de la formation, directrice des projets de développement et contrôleur), sont responsables des diverses activités de l'entreprise. À leur tour, ils délèguent certaines tâches à des gérants qu'ils supervisent. Ces derniers gèrent le personnel de leur département respectif.

#### 4.4 Les données financières

*Renaissance Montréal* étant au moment de l'enquête à sa deuxième année d'opération, nous n'avons à notre disposition qu'un seul rapport financier. Il nous est donc impossible d'analyser l'évolution financière de cette entreprise. Toutefois, l'analyse du premier rapport annuel nous donne quelques indications sur la situation financière de l'organisme après une année d'existence.

**Tableau 1**  
États financiers 1995-1996

Produits	1995
Ventes	358 191 \$
Subventions	308 606 \$
Dons	292 042 \$
Intérêts	5 354 \$
Total	964 193 \$
Charges	738 330 \$
Excédent (insuffisance) des produits sur les charges	225 863 \$

Source : Rapport annuel de *Renaissance Montréal* (1996)

---

<sup>2</sup> Annexe XXX

En 1995, l'entreprise a généré 958 839 \$ de revenus. Ces derniers proviennent des ventes (358 191 \$), des subventions (308 606 \$) et des dons (292 042 \$). Le rapport financier ne détaille pas la source des subventions, mais selon le directeur général l'organisme aurait été subventionné par la Société québécoise de la main-d'œuvre (SQDM), un fonds d'intervention régional, un fonds décentralisé de création d'emploi et différents programmes d'employabilité (Paie, Extra, Art.58, Services Jeunesse Canada, etc.). Les dépenses se chiffrent à 738 330 \$, ce qui donne comme résultat, pour l'année 1995, un excédent des produits sur les charges de 225 863 \$, ce qui est très encourageant pour les années à venir.

## **5. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE 5.1**

### **Les rapports de pouvoir à l'interne**

Le directeur est le patron de l'entreprise. C'est lui qui prend la plupart des décisions concernant la gestion quotidienne de *Renaissance Montréal*, en déléguant parfois certaines responsabilités aux chefs de département. Une fois par mois, il rencontre les employés pour effectuer le bilan de l'organisation du travail et voir à son amélioration.

Le Conseil d'administration est composé de onze administrateurs qui ont été choisis par le directeur général. Ces derniers participent aux décisions et aux orientations stratégiques que prend l'entreprise. Ils élaborent les politiques à long terme et vérifient les finances de l'organisme, tout en s'assurant que cette dernière respecte sa mission sociale. Le Conseil d'administration ne prend cependant aucune décision concernant la régie interne de l'entreprise.

Le Conseil d'administration ne s'occupe pas du quotidien de l'entreprise. On a séparé les tâches car cela faisait des histoires. Il gère les politiques à long terme concernant l'organisation; il reçoit les rapports financiers; il est responsable légalement de l'organisation, mais au niveau de la gestion de l'entreprise au quotidien, c'est l'équipe de direction (Pierre Legault, 1997).

L'Assemblée générale est composée de 15 personnes choisies par le directeur général. Ces dernières sont les membres du Conseil d'administration et quelques personnes extérieures à l'entreprise. Au moment de l'enquête, la politique de membership n'avait pas encore été établie.



Les employés sont divisés par département. Chaque département à un chef qui délègue certaines responsabilités à son gérant qui coordonne le travail des autres employés. Si un problème surgit dans un secteur, c'est le chef de département qui en fait part à la direction générale. Dans chaque section, des réunions hebdomadaires sont organisées pour faciliter la communication et l'organisation du travail.

Les participants se réunissent mensuellement autour d'un comité : *Le comité des participants*. Ce n'est pas un comité décisionnel, mais plutôt un comité social qui discute de l'organisation d'activités comme des sorties à la cabane à sucre. Ces activités ont lieu en dehors des heures de travail et ont pour fonction de permettre aux participants des différents départements de se rencontrer. Leur participation à l'entreprise est donc externe au travail. En cas de problème, le participant s'adresse à son travailleur social.

Ainsi, le " système politique " de l'entreprise est assez traditionnel. La structure d'encadrement des employés s'apparente à celle d'une entreprise classique. En haut de l'organigramme, la direction générale prend toutes les décisions importantes concernant la gestion interne de l'entreprise. Les départements de production sont gérés par des directeurs qui supervisent leur gérant. Ces derniers, à leur tour, sont responsables des assistants (assistants gérant). Au bas de l'échelle, les participants sont répertoriés par poste d'insertion. Enfin, la participation des employés à la gestion de l'entreprise se fait de manière informelle, par le biais de discussions concernant l'organisation du travail. Quant à celle participants, elle se fait en dehors des heures de travail et à l'extérieur de l'entreprise.

## **5.2 Les rapports de pouvoir avec l'extérieur**

Sur le plan législatif, l'entreprise est constituée comme organisme à but non lucratif en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. De par sa mission sociale, ses activités d'insertion socioprofessionnelle sont financées par l'État qui en contrepartie exige des rapports d'activités et parfois certains quotas de placement. Enfin, au niveau corporatif, Renaissance Montréal est affilié aux Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Fondé en 1996, ce regroupement provincial a été créé pour agir comme outil de représentation et de promotion des entreprises d'insertion. Il regroupe à ce jour 33 entreprises d'insertion du Québec qui doivent adhérer non pas à des règles, mais à un certain nombre de principes très larges qui agissent comme cadre normatif pour l'ensemble des membres (l'entreprise doit avoir une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle; privilégier une clientèle en

difficulté, salarier ses participants et leur offrir à un accompagnement personnalisé et une formation qualifiante).

## 6. ELEMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

*Renaissance Montréal* est une initiative de *Moisson Montréal*, la banque alimentaire du Montréal métropolitain. L'idée initiale du projet était de créer des passerelles qui, au-delà de *Moisson Montréal*, prendraient le relais et permettraient aux usagers des organismes d'aide alimentaire de se prendre en main et de se diriger vers la formation professionnelle (*empowerment*). L'idée de départ est celle d'un large projet de développement relevant de l'économie sociale et du développement communautaire. Mais par manque de ressources financières, le projet change de nature et devient indépendant. Il se concrétise finalement par la mise en place d'une entreprise d'insertion.

Le concept d'entreprise d'insertion n'est pas encore défini au Québec (depuis janvier 1998, le *Collectif des entreprises d'insertion du Québec* travaille à cet effet, mais les documents ne sont toujours pas disponibles), il nous est donc impossible d'évaluer cette entreprise en fonction de critères préétablis. Il est d'ailleurs très difficile pour l'entreprise elle-même d'ajuster actuellement sa pratique ou ses activités de réinsertion sociale et professionnelle car aucune balise n'est pour l'instant définie et les nouvelles politiques d'emploi nationales sont toujours en gestation.

Par contre, les entreprises d'insertion du Québec se sont regroupées autour d'un collectif : le *Collectif des entreprises d'insertion du Québec*. Depuis 1984, cet organisme est l'outil de représentation et de promotion de ces nouvelles structures d'insertion. Ce dernier a défini un certain nombre de principes communs à tous les organismes membres. Étant donné que *Renaissance Montréal* est membre de ce collectif, l'énumération de ces critères nous aide à caractériser cet organisme sur le plan de l'insertion. Dans un deuxième temps, nous évaluerons *Renaissance Montréal* sur le plan de l'économie sociale.

## 6.1 Sur le plan de l'insertion

Les entreprises d'insertion membres du *Collectif des entreprises d'insertion du Québec* adhèrent aux sept critères suivants :

### 1) La mission

Les organismes doivent avoir une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. L'entreprise d'insertion offre une passerelle aux participant-e-s vers le marché du travail, la formation ou d'autres alternatives.

### 2) Les participants

L'entreprise d'insertion s'adresse à des personnes en grande difficulté en leur proposant une expérience professionnelle, sociale et personnelle intégrée. Elle s'adresse en priorité à des personnes qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées. Ces personnes en situation d'exclusion, sans revenu ou fortement défavorisées, ont besoin d'une transition pour affronter la réalité du marché du travail.

### 3) Une entreprise authentique

L'entreprise d'insertion est un organisme sans but lucratif qui emploie des salariés et commercialise les biens ou les services qu'elle produit. Elle vit avec des contraintes économiques comme les délais, la qualité, la rentabilité et la productivité. Elle offre une expérience significative de travail. L'activité économique est au service du cheminement du participant. Ses excédants sont réinvestis dans l'entreprise.

### 4) Statut de salarié à durée déterminée

Un organisme reconnu et financé comme entreprise d'insertion se doit d'octroyer un statut de travailleur salarié à ses participants au minimum conforme aux normes du travail. La reconnaissance des participants comme étant des travailleurs rémunérés en formation leur permet de s'inscrire dans un processus de réussite, de valorisation et d'autonomisation et contribue à la réinsertion sociale et professionnelle durable.

## 5) Accompagnement personnalisé

L'entreprise d'insertion offre au participant, dans le cadre d'une intervention concertée et planifiée, un accompagnement personnalisé tout au long de son parcours d'insertion et même après.

## 6) La formation

Les activités de formation s'appuient sur la situation de travail. La formation est centrée sur les besoins de la personne, l'approche y est globale et lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des personnes, mais aussi la reconstruction de leur identité pour occuper leur place de citoyens. L'encadrement doit être suffisant et compétent.

## 7) Partenaires

Issue du milieu, l'entreprise d'insertion se situe au centre d'un réseau de partenaires. Elle est un carrefour privilégié pour mettre en place une réelle concertation pour consolider et renforcer l'efficacité des actions en direction des participants.<sup>3</sup>

La principale remarque que nous pouvons faire sur cette entreprise d'insertion concerne la formation professionnelle dispensée à *Renaissance*. Dans une entreprise d'insertion, c'est l'activité économique qui détermine la nature de la formation professionnelle des participants. Dans l'entreprise d'insertion *Renaissance Montréal*, l'activité économique privilégiée est la récupération et la revente de biens de consommation usagés. Les principaux postes d'insertion sont donc ceux de trieurs, vendeurs et agents de télémarketing. Or, certains de ces postes de travail n'offrent pas un grand potentiel formatif et qualifiant (postes de triage de linge et de vaisselle) et d'autres ne permettent pas une grande variété dans les tâches à accomplir et peuvent devenir rapidement routiniers et répétitifs (télémarketing).

<sup>3</sup> Collectif des entreprises d'insertion du Québec. 1998. Les entreprises d'insertion du Québec, Dossier de présentation, 13p.

Les formations et l'expérience de travail que j'ai eues en télémarketing vont me servir c'est sûr. Mais six mois en télémarketing, c'est vraiment trop long. Trois mois seraient amplement suffisants car c'est un travail aliénant et très plate. En trois mois, tu as fait le tour (Participante, 1997).

De plus, dans une entreprise d'insertion, la régulation du lien social est fondée essentiellement sur l'acquisition d'un savoir-faire professionnel autour du travail salarié (à la différence, par exemple, des régies de quartier françaises qui inscrivent leurs activités économiques dans le développement social d'un territoire en suscitant la participation non seulement du personnel en formation mais aussi celle des habitants). Mais si l'activité économique nécessite des tâches à faible valeur technique et qualifiante (et donc des apprentissages enligés sur des carrières professionnelles au départ déqualifiées) et si de surcroît cette activité ne vise pas le bien-être de la population locale dont sont issus généralement les participants, l'activité de l'entreprise d'insertion ne prend sens que si cette dernière met au moins en place, à l'intérieur même de sa structure, des modes de gestion démocratiques. Ces derniers permettent de dépasser la simple production du lien social par l'insertion salariale temporaire par une régulation du lien social fondée également sur une citoyenneté active des participants c'est-à-dire sur leur participation à l'entreprise.

Or, à ces postes d'insertion "par nature" déqualifiés professionnellement, *Renaissance Montréal* n'attribue aucun supplément de qualification sociale<sup>4</sup>. Premièrement, l'activité économique de l'entreprise, la récupération et la revente de biens de consommation usagés ne s'inscrit pas dans une démarche d'utilité sociale communautaire ou territoriale (un travail fait par les habitants pour d'autres habitants) qui pourrait conférer une représentation qualifiante à l'emploi. L'activité économique de *Renaissance Montréal* ne s'adresse pas non plus à des usagers en difficulté, la clientèle de l'organisme étant, comme nous l'avons mentionné au chapitre 2, le grand public en général.

Deuxièmement, les modes de gestion de l'entreprise (que ce soit ceux de l'organisation du travail ou ceux de la gestion financière et économique de l'entreprise) ne favorisent aucunement la participation à l'entreprise du personnel en formation. Tout d'abord, l'entreprise présente la particularité d'engager ses participants sur des postes de travail et non sur un parcours d'insertion visant à les former à l'ensemble des processus de production. Une fois engagés à *Renaissance*, les participants sont cantonnés au poste de travail pour lequel ils ont été engagés. Pourtant, l'originalité de cet organisme est de proposer une insertion individualisée comme

condition de l'intégration des individus. Mais cette condition, qui pourrait s'apparenter à une forme *d'empowerment* individuel, concerne uniquement les cours de formation personnelle et s'amalgame difficilement à la contrainte que vivent les participants d'être, tout le long de leur séjour dans l'entreprise, cloisonnés dans un poste de travail et donc dans un seul département de production. " J'aurais vraiment préféré travailler en secrétariat, mais à plusieurs reprises on m'a répondu qu'il n'y avait pas de place " (Participante, 1997).

De plus, le parcours individualisé et l'individualisation des traitements qui en découle, fait en sorte que l'entreprise engage son personnel en formation sur un mode d'entrée continue. Ce mode d'entrée dans l'entreprise, cumulé au parcours individualisé, empêche la formation d'un groupe de participants stable et par le fait même la formation d'un sentiment d'appartenance.

Enfin, le personnel en formation ne participe d'aucune façon à la gestion de l'entreprise. Les participants n'ont aucun mode de représentation et aucun pouvoir de décision dans l'entreprise. Ils ne sont pas admis au conseil d'administration et au moment de l'enquête, ils n'étaient pas invités à l'Assemblée générale.

Ainsi, les principaux postes d'insertion disponibles à *Renaissance* (trieurs-vendeurs et solliciteurs téléphoniques) ne permettent pas "naturellement" l'acquisition de savoirs professionnels. Ce ne sont pas ici les processus de formation qui sont disqualifiés, ni la compétence des responsables encadrants mais le créneau d'activité. Ce dernier cantonne l'entreprise à des activités de formation qui buttent sur l'aspect insuffisamment technique des situations de travail. Cette situation empêche l'entreprise de jouer réellement son rôle de "sas" vers le marché du travail<sup>5</sup>, c'est-à-dire son rôle de passerelle vers un emploi qualifié ou vers des formations qualifiantes.

Le faible potentiel de qualification professionnelle de ce créneau d'activité pourrait être compensé par le nombre de créations d'emplois qu'il permet (53 postes permanents en 1998) dans la mesure où ces emplois sont prioritairement destinés aux participants de l'organisme (insertion durable). Or, en 1998 *Renaissance Montréal* recevait plus 180 participants par année et avait un effectif de 53 employés réguliers; parmi les employés réguliers, depuis 1996 seulement 9 participants avaient été engagés par l'entreprise. Enfin, rappelons qu'aucune structure n'a été mise en place dans l'entreprise pour donner une autre valeur au travail.

---

<sup>4</sup>Eme, Bernard. 1997. "Les régies de quartier, creuset de lien civil", *Économie et Solidarité*, vol.28, No 2, p. 45.

<sup>5</sup>Eme, Bernard. 1997. "Les régies de quartier, creuset de lien civil", *Économie et Solidarité*, vol.28, No 2, p. 46.

## 6.2 Sur le plan de l'économie sociale

*Le chantier de l'économie et de l'emploi* définit l'économie sociale dans les termes suivants

*Économie* renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant **l'entreprise comme forme d'organisation** et contribuant à une augmentation nette de la richesse [...].

*Sociale* réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par **la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective**. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction **du nombre d'emplois créés**

D'un point de vue normatif, une initiative d'économie sociale peut donc être caractérisée par une activité économique, en général de type associatif ou coopératif, fondée sur des valeurs de solidarité d'autonomie et de citoyenneté. Ces valeurs sont concrètement expérimentées par la mise en place de structures démocratiques de participation et *d'empowerment* qui permettent de réguler le lien social sur d'autres principe que le seul travail salarié.

Une initiative d'économie sociale peut être examinée à partir de trois dimensions d'analyse : organisationnelle, institutionnelle et sur le plan des rapports sociaux.<sup>7</sup> La dimension plus sociale de l'entreprise ayant été analysée dans la première partie de cette conclusion, nous nous attarderons principalement aux dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'entreprise *Renaissance Montréal*.

---

<sup>6</sup>Chantier de l'économie et de l'emploi. 1996. "Osons la solidarité! Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale", Sommet sur l'économie et l'emploi, p. 6

<sup>7</sup>Favreau, Louis et Benoît Lévesque. 1996. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention..* Presses de l'université du Québec: p. 13.

## 6.2.1 L'entreprise-organisation

Une entreprise est une organisation dans le sens où elle combine des moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services. Cet agencement comprend deux sous-dimensions :

**[...] des formes de division du travail** entre catégories professionnelles et **des mécanismes d'intégration et de coordination** des activités différenciées. Ces sous-dimensions sont interdépendantes.<sup>8</sup>

### a) La division du travail

La division du travail est la décomposition du travail en diverses tâches primaires effectuées par des individus dans le cadre de postes de travail déterminés. Une division parcellaire du travail, coordonnée par des règles strictes et une surveillance importante, caractérise le taylorisme<sup>9</sup> Lapointe (1995) synthétise en six principes fondamentaux l'organisation du travail tayloriste : division entre conception et exécution entre ingénieurs et ouvriers; parcellisation du travail (un nombre important de postes de travail assumant un nombre limité de tâches simplifiées); description détaillée des tâches à accomplir dans chaque poste de travail; surveillance étroite et contrôle du travail par la hiérarchie; faible participation des employés et formation limitée<sup>10</sup>. Par contre, une division du travail polyvalente avec travail en équipe ou cercles de qualité, coordonnée par l'adhésion à des objectifs ou à une culture organisationnelle correspond à une nouvelle professionnalité permettant l'autonomie nécessaire à la mobilisation de la créativité."

L'étude de la dimension organisationnelle de l'entreprise *Renaissance Montréal* nous permet de faire plusieurs constats. Tout d'abord, la division du travail s'appuie sur une

---

<sup>8</sup>Bélanger, Paul, R. et Benoît Lévesque. 1994. "Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois", in Bélanger, Paul. R., Michel Grant et Benoît Lévesque(ss dir.). *La modernisation sociale des entreprises*. Les Presses de l'université de Montréal, p. 25.

<sup>9</sup>Ibid, p.25.

<sup>10</sup>Lapointe, P.,A. 1995. "la réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité" in Blouin, R., R, Boulard, P.A., Lapointe, A, Larocque, J, Mercier, S, Montreuil (ss dir.). *Rapport du Congrès des relations industrielles de l'université Lavai*, Québec, PUL, p. 3-43.

<sup>1</sup>Bélanger, Paul,R. et Benoît Lévesque. 1994. "Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois", Op.Cit., p. 25.



séparation nette entre conception et exécution et entre direction et employés, particulièrement le personnel en formation. En effet la conception est assumée par la direction générale et quelques cadres alors que l'exécution est réservée aux participants. Ces derniers effectuent strictement les tâches correspondant à leur poste d'insertion selon les directives d'un chef de département. Deuxièmement, la spécialisation des tâches est très forte et le travail des participants s'avère routinier et répétitif. De plus, comme nous l'avons mentionné ci haut, les postes d'insertion dans cette entreprise sont cloisonnés par département, l'accès aux autres postes pour un participant qui ne serait pas satisfait de la formation offerte dans son département étant une exception. Enfin, cette entreprise est très hiérarchisée : il y a jusqu'à six échelons de coordination entre le Conseil d'administration et les participants (Conseil d'administration, direction générale, directeurs, gérants, assistants gérant, participants).

Tous ces éléments nous font caractériser le mode d'organisation de cette entreprise d'insertion comme étant un mode d'organisation du travail tayloriste et donc potentiellement déqualifiant pour les participants.

## **b) Les mécanismes de participation et de coordination**

Les mécanismes de participation et de coordination constituent la deuxième sous-dimension de l'organisation du travail. Il s'agit essentiellement ici du rendement et de la présence au travail des employés. Cette sous-dimension s'applique mal à notre objet d'étude car la majorité du personnel est en formation et les participants bénéficient de structures adaptées à cette situation. Nous pouvons simplement constater que les entrées et les sorties de l'entreprise sont contrôlées à l'aide d'un "punch", obligatoire pour tout le personnel. Cette structure a été mise en place par la direction pour contrôler, dans une perspective pédagogique, les heures réelles de travail effectuées par les participants ainsi que leur ponctualité.

### **6.2.2 L'entreprise-institution**

La dimension institutionnelle de l'entreprise que nous avons étudiée met à jour le système politique de l'entreprise et conséquemment les modes de participation des travailleurs à la gestion de l'organisation.

Elle (la dimension institutionnelle) détermine d'abord **la répartition des pouvoirs** dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties); elle précise ensuite **les procédures de prises de décisions** qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement.<sup>12</sup>

#### **a) La participation à la gestion de l'organisation du travail**

Dans l'entreprise *Renaissance Montréal*, le personnel en formation ne participe pas à la gestion de l'organisation du travail. Comme nous l'avons vu dans la partie institutionnelle de cette recherche, leur seule participation à l'entreprise se fait par le biais d'un comité social qui organise des activités de loisirs à l'extérieur de l'entreprise et en dehors des heures de travail. La participation institutionnelle des autres employés à la gestion de l'organisation du travail se fait de manière informelle, par le biais de discussions hebdomadaires entre les chefs de département et leurs employés respectifs. Ces réunions pourraient toutefois correspondre à des cercles de qualité.

De plus, la structure d'encadrement des employés s'apparente à celle d'une entreprise classique. En haut de l'organigramme, la direction générale prend toutes les décisions importantes concernant la gestion interne de l'entreprise. Les départements de production sont gérés par des directeurs qui supervisent les responsables et les gérants de leur section réciproque. Ces derniers, à leur tour, sont responsables des assistants gérants. Au bas de l'échelle, les participants sont répertoriés par poste d'insertion. Enfin, nous constatons également que l'ensemble du personnel ne bénéficie d'aucun contrat de travail.

#### **b) La participation à la gestion économique et financière**

Les employés (sauf le directeur général) et les participants n'ont aucun pouvoir dans l'entreprise. Ils ne sont pas admis au Conseil d'administration et au moment de l'enquête, ils n'étaient pas invités à l'Assemblée générale. De plus, à l'intérieur même de l'entreprise, il n'y a pas de structure de représentation pour les salariés.

En tant que fondateur de l'organisme, le directeur général a beaucoup de pouvoir. C'est lui qui a choisi les membres de son conseil d'administration qui proviennent pour la plupart de

---

<sup>12</sup>Jarniou, Pierre. 1981. *L'Entreprise comme système politique*, cité dans Bélanger, Paul,R. et Benoît Lévesque, Benoît. 1994. "Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois", Op.Cit., p. 22.

*Moisson Montréal*, la banque alimentaire que le directeur a également mise sur pied et dirigée pendant plusieurs années. Enfin, étant donné qu'aucun employé ne bénéficie de contrat de travail, les règles du jeu ne sont pas définies et sont donc propices à l'arbitraire.

Ainsi, tout comme la dimension organisationnelle, la forme institutionnelle de cette entreprise peut être caractérisée de traditionnelle, c'est-à-dire basée sur le modèle du compromis fordiste, mais sans les avantages et les garanties que ce compromis offrait aux travailleurs, entre autres un droit de négociation sur les salaires et sur certaines conditions de travail.

### **6.3 Conclusion**

En tant qu'entreprise d'insertion, *Renaissance Montréal* a une double vocation : un objectif social d'insertion ou de réinsertion sociale et professionnelle de personnes en marge du marché du travail et un objectif de viabilité économique de l'activité réalisée. Toutefois, face aux difficultés d'obtenir des pouvoirs publics un financement adéquat, certaines entreprises d'insertion se trouvent dans l'obligation de miser davantage, dans le choix de leur activité économique, sur le facteur rentable de l'activité et moins sur son potentiel de resocialisation. Ainsi, pour *Renaissance Montréal*, le facteur déterminant qui a influencé les promoteurs dans le choix de leur activité économique est le fait qu'elle n'exigeait pas de compétence technique ni des investissements en matériel et en technicité.

Cette nécessité d'assurer la survie économique de l'entreprise peut alors amener à certaines dérives dans les objectifs sociaux de départ. En effet, comme le mentionne Cérézuelle (1996), cette nécessité peut encourager un "oubli" du caractère formatif de l'activité et rabattre l'insertion à une simple adaptation aux règles de travail et aux normes de productivité. Le risque est alors grand d'enfermer les salariés dans le ghetto du travail déqualifié et déprofessionnalisant.<sup>13</sup>

Toutefois, ce risque peut-être amoindri si l'entreprise d'insertion bonifie les tâches reliées à l'activité économique d'un supplément de qualification sociale, entre autres, une régulation du lien social fondée aussi sur la citoyenneté active des participants, c'est-à-dire sur leur participation à l'entreprise et/ou au développement local de leur territoire.

Ainsi, face au travail "par nature" déqualifié qu'impliqué l'activité économique de récupération et de revente de biens usagés, l'entreprise d'insertion *Renaissance Montréal*

<sup>13</sup>Cérézuelle, Daniel. 1996. *Pour un développement social*. Paris: Desclée de Brouwer, p. 126.

pourrait inscrire son activité dans le cadre d'une action plus locale et communautaire. Par ailleurs, l'entreprise aurait également avantage à développer à l'intérieur de son entreprise des modes de gestion plus démocratiques qui favoriseraient un sentiment d'identité et d'appartenance pour le personnel en formation.

Enfin, rappelons pour conclure que le but des entreprises d'insertion reste l'accès pour les bénéficiaires accueillis à un emploi qualifiant ou à des formations qualifiantes. L'entreprise doit donc jouer un rôle de "sas" vers le marché du travail. À cet effet, l'activité économique privilégiée par l'entreprise est fondamentale car elle détermine la nature de la formation que reçoivent les participants.

Bien que l'activité économique de *Renaissance Montréal* ait permis à l'entreprise de créer des emplois (53 en 1998), le nombre limité de participants qui ont pu y accéder (9 sur 360 participants reçus par *Renaissance* de 1997 à 1998) compense difficilement le risque pour la majorité des autres participants de se voir de nouveau cantonnés à la précarité sociale et professionnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

### Références générales

- Bélanger, Paul. R., Michel Grant et Benoît Lévesque (dir. Publ.). 1994. *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 320 p.
- Cérézuelle, Daniel. 1996. *Pour un développement social*. Paris : Découverte de Brouwer, 217 p.
- Comeau, Yvan. 1996. *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*. Cahiers du CRISES, (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats), no 9605, 13p.
- Defourny, Jacques, Louis Favreau et Jean-Louis Laville (dir. Publ.). 1998. *Insertion et nouvelle économie sociale*, Paris : Desclée de Brouwer, 372 p.
- Eme, Bernard. 1997. "Les régies de quartier, creuset de lien civil". *Économie et Solidarité*. vol.28, numéro 2, p. 43-53.
- Favreau, Louis et Benoît Lévesque. 1996. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*. Québec : Presses de l'université du Québec, 230 p.
- Lapointe, P. A. 1995. "La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité". In *Rapport du Congrès des relations industrielles de l'université Laval*, sous la dir. de Blouin, R., R. Boulard, P. A Lapointe, A. Larocque, J Mercier, S. Montreuil. Québec : Presses de l'université Laval.
- Laville, Jean-Louis. 1992. *La participation dans les entreprises en Europe*. Paris : Vuibert.
- Sommet sur l'économie et l'emploi, Chantier de l'économie et de l'emploi. 1996. *Osons la solidarité! Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*. Montréal, 64 p.
- Supiot, A. 1994. *Critique du droit au travail*. Paris : PUF, 234 p.

## Références internes à l'entreprise

Association des locataires de Villeray. *Villeray d'hier à aujourd'hui*.

Corporation de développement économique communautaire (1991). *Centre-Nord, Profil socio-économique de la population Centre-Nord*.

Corporation de développement économique communautaire, Centre-Nord. *Un portrait de la situation dans Villeray/Saint-Michel-Parc Extension. Des forces à unir*.

Dépliants touristiques

Goodwill Industries of America Inc. *Membership Application Guide*.

Moisson Montréal. *Document de présentation du projet : Renaissance Montréal*.

Ville de Montréal. *Quartiers de Planification de l'arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension*.

Renaissance Montréal. *Règlements généraux*.

Renaissance Montréal (1994). *Projet présenté à Centraide*, décembre.

Renaissance Montréal (1996). *Rapport annuel 1995-1996*.

## Entrevues

- Legault, Pierre. Directeur général de *Renaissance Montréal*. Entrevue réalisée à Montréal le 9 novembre 1996. Durée : 1 heure.
- Legault, Pierre. Directeur général de *Renaissance Montréal*. Entrevue réalisée à Montréal le 2 décembre 1996. Durée : 45 minutes.
- Legault, Pierre. Directeur général de *Renaissance Montréal*. Entrevue réalisée à Montréal, le 27 mai 1997. Durée : 45 minutes
- Legault, Pierre. Directeur général de *Renaissance Montréal*. Entrevue réalisée à Montréal, le 4 juin 1997. Durée : 30 minutes.
- Katé Pommet, participante de *Renaissance Montréal*. Entrevue réalisée à Montréal le 23 juin 1997. Durée : 2 heures.
- Dominique Thérout, responsable de la formation de *Renaissance Montréal*. Entrevue réalisée à Montréal, le 14 juillet 1997. Durée : 1 heure 30.

## **Observation**

- Le 9 novembre 1996. Rencontre avec le directeur général, Pierre Legault et visite des lieux.
- Le 25 novembre 1996. Rencontre avec Carole Wood, directrice des communications.
- Le 14 juillet 1997. Rencontre avec le personnel et observation du magasin central.

APPENDICE A

ORGANIGRAMME DE RENAISSANCE MONTRÉAL



