



La gestion stratégique des entreprises sociales pour les femmes

PAR KALYN CULLER COHEN ET CINDY ARNOLD

Les questions que posent les gens concernant le secteur de l'entreprise sociale révèlent la maturité croissante de ce secteur. Il n'y a pas longtemps, ces questions ne portaient que sur les sujets plus larges de la définition et la justification : Qu'est-ce que l'entreprise sociale? Quel est son but?

Plus récemment, les gens ont commencé à poser des questions plus pointues concernant la méthode. Comment une entreprise de formation (un café ou un comptoir de crème glacée, par exemple) peut-elle donner un bon service aux clients tout en permettant à des travailleurs sans expérience d'apprendre (et de faire des erreurs)? Comment cela s'inscrit-il dans une stratégie de croissance susceptible de satisfaire les intérêts à la fois du public qui paye et des employés/clients? En tant qu'entreprise sociale au sein d'une industrie à faibles salaires, comment cela peut-il favoriser des postes à long terme alors qu'il y a peu de possibilités de récompenser financièrement des employés loyaux?

En bref : qu'est-ce qui fait de la gestion des entreprises sociales quelque chose de spécial? Il y a environ deux ans, la Ms. Foundation for Women a

commandé une étude pour analyser plus spécifiquement la gestion des entreprises à vocation sociale de taille moyenne pour les femmes (EVS)¹ aux États-Unis. La Ms. Foundation se demandait :

«Quelles pratiques de gestion les EVS efficaces pour les femmes ont-elles en commun?»; et «Y a-t-il des aspects de leur gestion que nous qualifierions de sexospécifiques?» Trois entreprises ont fait l'objet d'un examen :

Ž Le réseau de fabrication informatisée d'Appalachian By Design (ABD), pour les femmes de régions rurales, produit des vêtements tricotés de luxe pour bébés et des tailleurs tricotés pour femmes, fabriqués sur commande. Des microentrepreneurs à but lucratif vendent leurs vêtements à l'entreprise sans but lucratif ABD, qui les apprête et les commercialise.

ž La El Puente Community Development Corporation, un incubateur d'EVS, a créé cinq entreprises à El Paso, au Texas. Toutes ces entreprises sont gérées par des travailleuses d'origine latine plus âgées (entre 40 et 60 ans), déplacées de l'industrie de fabrication de vêtements de cette ville en raison de l'Accord de libre-échange nord-américain.

ž Le Childspace Management Group (CMG), une société qui appartient à ses travailleuses, exploite trois centres

de services d'aide à l'enfance dans le centre-ville de Philadelphie. Il s'agit de l'un des plus grands prestataires de services pour les enfants de familles à faible revenu dans la ville; il fait partie des quelques centres qui soutiennent les familles à faible revenu et qui sont accrédités par la National Association for the Education of Young Children (ce qui signifie qu'ils satisfont aux normes de qualité nationales reconnues en matière de services de garde).

Chacune de ces EVS satisfaisait à trois mesures simples d'efficacité. Chacune avait évolué en un organisme de taille moyenne (entre 40 et 50 employés). Chacune avait une bonne viabilité (l'une avait 16 années d'existence, une autre en avait neuf et la plus jeune, cinq). Pour finir, chacune avait reçu une reconnaissance de son travail de la part d'organismes régionaux ou nationaux.

Il s'agissait d'une étude exploratoire, conçue pour aider à déterminer la portée de recherches subséquentes, plus approfondies, sur les trois entreprises. La Ms. Foundation publiera les études en entier à l'automne 2005. Nous présentons ici certaines conclusions fondées sur la recherche initiale.

(ci-dessus) Des travailleuses chez Diseños Mayapan coupent du tissu et (en médaillon) cousent un sarrau ou un uniforme. Photographies, gracieuseté du CDC d'El Puente.

Souplesse dans le lieu de travail

Les trois entreprises avaient structuré le travail de façon à faire place aux responsabilités multiples des femmes en tant qu'employées, prestataires de soins et membres de la collectivité. Bien que chaque entreprise offrait une souplesse qu'on ne trouve pas souvent dans les sociétés traditionnelles à faibles salaires, chacune le faisait de façon différente. Il n'y avait pas de solution «uniformisée». On s'efforçait plutôt d'harmoniser les besoins de l'entreprise avec ceux des employées, ce qui était essentiel pour établir une souplesse durable.

Cela - et c'est probablement notre constatation qui présente la meilleure répartition selon le sexe - est conforme aux recherches menées auprès de sociétés telles que Xerox, Corning et Tandem.² Cela indique que les structures de travail souples, qui sont favorables aux sociétés parce qu'elles augmentent la productivité et réduisent l'épuisement professionnel chez les employés, sont désirables pour tous les employés, hommes et femmes. Toutefois, étant donné le partage inégal permanent des responsabilités en matière de soins familiaux, une telle souplesse est indispensable à l'efficacité des entreprises sociales qui s'adressent aux femmes à faible revenu.

Par exemple, ABD offre des services dans une région austère, d'une taille semblable à celle du Manitoba, qui est l'une des plus pauvres des États-Unis. Les routes de cette région sont souvent impraticables par mauvais temps, et il y a peu d'installations et de services officiels pour les enfants et les personnes âgées.

La souplesse qui importe aux tricoteuses d'ABD est celle de pouvoir travailler à la maison si possible. Ainsi, ABD a organisé son fonctionnement de façon à limiter les déplacements des tricoteuses. La formation est donnée individuellement au domicile de la tricoteuse ou au domicile d'une experte tricoteuse des environs. Le personnel du centre d'apprêtage envoie la laine et les autres fournitures par la poste, et il arrive souvent que les tricoteuses livrent leurs produits finis par la poste ou par les services de messagerie UPS. ABD a même aidé plus de la moitié des tricoteuses à acheter un ordinateur de manière à pouvoir envoyer les patrons par courriel et les transférer directement

à des machines à tricoter à la fine pointe de la technologie.

La souplesse que procure Childspace est très différente. La constance dans la relation éducateur-enfant est une marque de qualité en matière de garde d'enfants. C'est pourquoi Childspace offre aux employées un service de garde d'enfants stable et de qualité, leur accordant une indemnité de frais de garde de 20 %. (Les centres de services de garde de moins bonne qualité ont tendance à fonctionner avec des ratios élevés d'enfants par employée, et des taux élevés de rotation chez les enfants et les éducateurs. L'enfant d'un membre du personnel peut être ajouté à l'ensemble sans que cela ne change les coûts. Les centres de qualité supérieure comme Childspace, au contraire, ont de faibles ratios enfants/éducateur et connaissent peu de rotation. La valeur de chaque «créneau» disponible, sur le plan intrinsèque et financier, est plus élevée. Ainsi, la garde d'enfants chez Childspace est un avantage substantiel.) Childspace offre aussi des horaires décalés mais ne favorise pas les changements d'horaires fréquents.

Dans des domaines clés tels que les stratégies de croissance et les structures de travail, il faut remodeler les pratiques des entreprises traditionnelles de manière à en tirer une valeur pratique. Les entreprises sociales en pleine maturité pour les femmes – avec leur double obligation de créer des emplois décents et habilitants, et d'offrir des structures de travail favorables à la vie de famille – sont aux premiers rangs de ce processus.

Accès à la gestion

Notre deuxième constatation était que les trois EVS offraient à leurs travailleuses un véritable accès à la prise de décisions de haut niveau par le biais de la propriété, de sièges aux conseils d'administration et de programmes de perfectionnement en gestion dynamique. C'était fort probablement une expression de l'engagement des fondateurs à l'égard de l'habilitation des femmes. Cela a aussi procuré de réels avantages aux gestionnaires. Les travailleuses se sentaient valorisées et respectées, ce qui aidait les gestionnaires dans leurs efforts

pour créer des emplois de qualité tout en demeurant des entreprises viables dans une industrie à faibles salaires.

Chez El Puente, par exemple, la plupart des travailleuses ont entre 10 et 20 années d'expérience comme couturières dans des manufactures de jeans. Il est difficile d'exagérer lorsqu'il est question de l'aspect répétitif du travail et de la rigidité de l'environnement dans les manufactures. Les couturières en série se spécialisaient souvent dans une seule couture - la partie intérieure de la jambe ou la ceinture, par exemple. Les quotas étaient élevés; les horaires laissaient peu de souplesse pour les besoins personnels; il y avait peu de possibilités d'avancement. Les travailleuses n'avaient même pas le droit de parler en cousant.

Lorsqu'on leur a demandé de réfléchir à ce qui fait la qualité d'un emploi, les travailleuses d'El Puente ont parlé de l'importance d'avoir un défi à relever. Voici ce que deux femmes ont dit : «Cette organisation [permet] le mouvement, l'apprentissage, la croissance ... Chaque fois que nous changeons de tâche, c'est une

expérience différente. ... J'ai été la première à importer de la marchandise! Nous avons appris cela par nous-mêmes.»

«[Ce que j'apprécie de mon travail] c'est de pouvoir apprendre à mieux cuisiner, à former d'autres personnes et à me perfectionner en tant que gestionnaire.»

En outre, cet accès a donné aux travailleuses d'autres perspectives sur leur rémunération. Bien que pendant les entrevues, toutes aient parlé des difficultés qu'elles avaient à joindre les deux bouts avec leurs salaires, elles ont été nombreuses aussi à nuancer leurs remarques en expliquant pourquoi



l'entreprise ne pouvait payer davantage. Les travailleuses comprenaient les contraintes que subissait l'entreprise, et cette compréhension engendrait à la fois de la patience et de la loyauté.

Par exemple, la structure de propriété de Childspace faisait en sorte que les travailleuses faisaient partie du conseil, où l'on prépare les budgets et fixe les augmentations annuelles de salaires. Le fait de porter ainsi «plusieurs chapeaux» donnait un nouveau point de vue aux membres du personnel. Selon deux éducatrices :

«En fait, on voit combien d'argent rapporte [la société] et où va cet argent. Bien des gens croient payer très cher pour la garde des enfants. ... Mais [ils ne voient pas l'ensemble du portrait.]»

«Je comprends pourquoi les salaires ne sont pas élevés. Ce n'est pas parce qu'ils n'essaient pas [d'augmenter les salaires], c'est qu'il n'y a juste pas assez d'argent.»

Améliorer la qualité de l'emploi

Cette patience et cette loyauté étaient aussi favorisées par une troisième caractéristique de ces entreprises : l'amélioration de la qualité des emplois était un élément moteur de leur stratégie de croissance. Pour ces EVS, en concurrence avec d'autres entreprises dans les «secteurs féminins», l'un des plus importants défis à relever en matière de gestion était d'équilibrer la volonté de créer des emplois décents et le besoin de demeurer viables au sein d'une industrie à faibles salaires. Il semble que ces trois EVS à maturité exploraient constamment leur environnement pour trouver des façons d'améliorer les emplois qu'elles offraient. Si et quand de



telles possibilités se présentaient, elles sautaient sur l'occasion malgré les risques considérables encourus.

L'exemple le plus explicite de cette situation est celui d'ABD. À la recherche d'un créneau qui lui permettrait de rémunérer les tricoteuses à temps partiel à un taux suffisant, ABD a changé sa situation au sein de l'industrie des vêtements de tricot, passant de sous-traitant à grossiste et, en bout de ligne, à détaillant de ses propres créations haut de gamme.

ABD a ouvert ses portes en 1994 en tant que sous-traitant qui fabriquait des chandails tricotés pour Esprit Corporation. Le peu d'investissements initiaux requis était le grand avantage de la sous-traitance. Le grossiste ou le détaillant payait le coût du développement et de la commercialisation des créations. Le désavantage résidait dans le fait que les taux de rémunération en vigueur des sous-traitants laissaient peu de marge à ABD pour augmenter le taux de rémunération à la pièce des tricoteuses.

De plus, il est notoire que l'industrie du vêtement était (et est) volatile. Après six années florissantes, Esprit a abandonné toute la ligne. ABD a été sévèrement ébranlée - Esprit représentait 70 % de son chiffre d'affaires. De nouveaux sous-contrats étaient-ils la solution? Le tricot à la machine est exigeant en main-d'œuvre et les sous-traitants ont peu de marge de manœuvre. Une augmentation des contrats de vente ne se traduirait pas par des augmentations du salaire horaire moyen des tricoteuses. Le nombre des emplois pourrait s'accroître, mais leur qualité ne s'améliorerait pas. ABD était convaincue qu'en demeurant sous-traitant, elle entraverait l'aspect social de ses objectifs commerciaux. Elle a donc saisi l'occasion et fait les investissements

nécessaires pour devenir grossiste.

Le virage a eu ses avantages. En établissant des contrats avec les meilleurs stylistes et en commandant des rapports sur les tendances internationales qui influent sur le marché américain, ABD a été en mesure de se hisser «en tête du marché», de concevoir des lignes de produits pour les saisons et les tendances à venir, et de diversifier ses offres de produits. Cela a permis à ABD de fournir du travail de façon plus continue à ses tricoteuses, qui pouvaient aussi s'impliquer dans le processus de conception de nouvelles créations. Plusieurs de leurs créations ont été mises en production. En bout de ligne, la plus grande diversité et complexité des produits a permis à ABD de commencer à récompenser ses tricoteuses plus expérimentées en leur donnant du travail plus complexe et donc plus payant.

La dernière étape du développement d'ABD démontre le peu de marge de manœuvre dont jouissent les entreprises à vocation sociale lorsqu'elles conçoivent leur stratégie d'affaires. Conformément à son rôle d'entreprise à vocation sociale, ABD a cherché à créer une échelle de carrière pour les tricoteuses. Pour récompenser leurs compétences croissantes, elle a donné une prime à ses travailleuses qui acceptaient de réaliser des modèles plus complexes. De plus, il fallait à tout prix qu'ABD garde ses tricoteuses d'expérience dans son réseau; elles étaient la clé de l'atteinte des objectifs de production. Par conséquent, même si ABD fonctionnait à perte, elle a rehaussé le taux payé à la pièce pour les modèles plus complexes.

Il arrive souvent qu'il faille fonctionner à perte pendant les périodes de changements stratégiques. Mais puisque les EVS ont moins de sources d'investissement que les entreprises conventionnelles, cette décision comporte des risques considérables de nuire à l'EVS. Reconnaissant cela, ABD est restée aux aguets pour voir si ses pertes seraient récupérées dans un cours laps de temps ou si elles indiquaient des problèmes plus sérieux.

En deux années, considérant l'échelle selon laquelle elle était susceptible de fonctionner, ABD a conclu que les marges de profit offertes par la vente au gros étaient encore trop faibles pour couvrir les coûts réels (les coûts réels de la commercialisation, surtout) d'un vendeur de tricots au gros qui veut

Une travailleuse de Childspace et des enfants; des travailleuses en garderie réunies par Childspace participent à une célébration de traitements méritoires. Photographie, gracieuseté de la Ms. Foundation for Women.

atteindre des objectifs sociaux.

Cela n'était pas le cas de la vente au détail, par contre. Grâce aux relations établies par ABD avec les couturiers de haut niveau au cours de son expérience de la vente au gros, la présidente Diane Browning a découvert une stratégie de vente au détail qui permettrait à ABD de payer ses frais d'apprêtage et de commercialisation et d'augmenter aussi son taux à la pièce pour les tricoteuses, pour atteindre l'équivalent d'un salaire de 12 à 16 \$ US l'heure - un salaire viable pour la région du centre des Appalaches.

La stratégie était de créer une ligne de tailleurs de luxe pour femmes, fabriqués sur commande, vendus par l'entremise de «présentations itinérantes» tenues dans des centres de villégiature. (Par fabriqués sur commande, on entend que l'ourlet est de la bonne longueur et que la cliente peut choisir les boutons et d'autres détails de finition.) Le fait de vendre au détail ses propres produits laisse de plus grandes marges de profit et, dans ce créneau, les vestes tricotées à la pièce se vendaient plus de 500 \$ et les jupes, environ 200 \$ - assez de profit pour qu'ABD atteigne ses différents objectifs. En outre, il y avait peu de concurrents éventuels.

ABD a investi massivement, se préparant à lancer cette nouvelle ligne en octobre 2001, une date qui s'est avérée tomber trois semaines après la destruction du World Trade Center, à New York. Le fléchissement subséquent

du marché s'est ajouté à un resserrement des capitaux à la fois philanthropiques et d'investissement, ce qui a rendu difficiles les quatre années qui ont suivi. ABD a dû réduire de moitié son personnel et son réseau de tricoteuses. L'entreprise a survécu, mais les capitaux d'investissement social ont continué de se faire rares.

Au printemps 2005, toutefois, ABD a conclu un nouvel accord de commercialisation avec les gestionnaires de la vente au détail d'un centre de villégiature de luxe dans les Appalaches, le Greenbrier. La ligne de vêtements féminins a été renommée la «Greenbrier Collection», et elle est vendue par l'entremise de la boutique exclusive de vêtements de Greenbrier, qui donne à la ligne une visibilité et un cachet accrues. En même temps, ABD est à incuber The Greenbrier Sweater Company, qui produira et mettra en marché la ligne pour bébés et la ligne pour femmes. Cette nouvelle entreprise à but lucratif sera en meilleure position pour attirer les investissements traditionnels nécessaires pour faire croître l'entreprise. Lorsque la Greenbrier Sweater Company sera en fonction, l'entreprise sans but lucratif ABD sera redéployée de façon à mettre l'accent sur des politiques et des programmes portant sur les actifs de retraite des femmes.

En étudiant une décision stratégique récente d'El Puente, on peut voir un exemple très différent de la manière dont

l'amélioration de la qualité de l'emploi peut orienter la stratégie de croissance d'une EVS. El Puente travaille à fournir aux anciennes travailleuses du vêtement de la formation et un accès à des postes de gestionnaires au sein de ses entreprises.

Il était peu probable que les quatre premières entreprises d'El Puente - un centre de la petite enfance, un restaurant, une boutique d'importation d'artisanat et une entreprise de gestion immobilière - deviennent plus que des entreprises de taille moyenne. Il en allait autrement de sa cinquième entreprise : elle devait

Le Tri-National Women & Social Enterprise Network

Les initiatives de développement économique pour les femmes qui fonctionnent le mieux (à la fois les réseaux de microentreprises et les EVS) sont très localisées. Pourtant, cette clé même de leur succès - le fait que ce soit des entreprises locales - limite aussi l'étendue de leur impact.

Dans le but d'accroître leur impact économique, les femmes de près de 30 organismes du Canada, des États-Unis et du Mexique se sont réunies à Montréal en 2004. Toutes ces femmes avaient de l'expérience en matière d'entreprises sociales et considéraient celles-ci comme une stratégie de premier plan pour sortir les femmes à faible revenu de la pauvreté tout en leur fournissant les outils nécessaires pour influencer sur leur propre destinée et sur les politiques publiques.

Toutes, bien sûr, savaient aussi que les forces qui agissent sur les emplois disponibles pour les femmes qui ont peu d'instruction officielle sont de plus en plus de nature internationale. Des accords tels que l'ALENA transforment le paysage économique.

Les participantes ont conclu qu'il importait de s'unir sur divers plans. Ainsi, suivant l'exemple du Canada, les femmes des États-Unis et du Mexique se sont entendues pour créer dans chaque pays un regroupement national afin de promouvoir les entreprises sociales pour les femmes et pour intégrer le point de vue des femmes dans les politiques de développement économique. Elles se sont aussi entendues pour se réunir en tant que groupe international environ à tous les 18 mois, sous l'égide du Tri-National Women and Social Enterprise Network.

Ce réseau international s'est engagé à faire la promotion des modèles d'entreprises sociales pour les femmes et à établir des alliances pour renforcer la crédibilité de cette approche d'habilitation économique des femmes. Le réseau collaborera aussi à des politiques nationales et internationales qui favorisent un changement social progressif.

Pour plus de renseignements, écrire à info@wseweb.org.



Une tricoteuse chez Appalachian By Design (ABD); (en médaillon) Échantillon de la ligne de tricots d'Appalachian Baby Design. Photographies, gracieuseté d'ABD.

fabriquer des vêtements d'hôpitaux convenant au personnel immigrant des hôpitaux dans une région où vivent des milliers de travailleurs hospitaliers d'origine latine. «Disenos Mayapan» avait le potentiel de croître et de devenir une entreprise valant des millions de dollars, avec un nombre substantiel d'employés. Ce potentiel et l'équipe de gestion qu'avait réunie El Puente à ces fins ont fait en sorte que le projet a valu à El Puente le grand prix du prestigieux concours National Business Plan Competition for Nonprofit

Le travail de plaidoyer de Childspace permet aux centres de répartir les responsabilités de la gestion de façon à rationaliser les tâches des directrices et à libérer celles-ci pour qu'elles puissent s'engager dans le travail de promotion et de défense des droits – sans perte de salaire.

Organizations, organisé par la Yale School of Management et la Goldman Sachs Foundation (2003).

Peu après avoir remporté le prix, cependant, El Puente était confrontée à une décision stratégique difficile. La publicité entourant le concours de plans d'entreprise pourrait révéler aux concurrents le créneau commercial de Disenos Mayapan; il importait donc de lancer l'entreprise à toute vitesse. Malheureusement, la gestionnaire principale a été incapable de prendre la barre du projet à ce moment-là. Une entreprise traditionnelle aurait probablement suivi les conseils des consultants voulant qu'on embauche un gestionnaire d'expérience, capable de faire croître l'entreprise rapidement et de protéger le créneau. Mais en tant qu'entreprise à vocation sociale, El Puente croyait que son engagement à former des gestionnaires internes l'emportait sur les considérations purement commerciales. Elle a donc opté pour l'embauche d'une gestionnaire

moins expérimentée et choisi de garder l'entreprise petite jusqu'à ce que cette personne ait perfectionné ses compétences.

Investir dans un changement social plus général

Voilà des exemples de la manière dont les EVS ont transformé le concept classique de la «stratégie de développement des marchés» de façon à

faire croître une entreprise et à servir leur mission sociale. Le prochain exemple décrit une stratégie de développement des marchés unique aux EVS : l'investissement dans un changement social plus général.

Childspace CDI est chargée de l'organisation et de la formation au sein du groupe des entreprises de Childspace. Elle réunit les travailleuses et les employeurs pour défendre des politiques publiques susceptibles d'accroître les ressources disponibles pour les services à l'enfance. Elle a récemment connu un certain nombre de réussites à cet égard.

Avant 1999, les salaires des techniciennes de services à l'enfance de la Pennsylvanie, comparés à ceux d'autres travailleurs de l'État, arrivaient bons derniers dans le pays.³ Cette année-là, Childspace CDI et d'autres groupes ont organisé une opération pour rehausser les taux de remboursement de 14,2 %. Childspace CDI a ensuite réuni des employeurs afin qu'ils fassent pression en faveur d'une augmentation de l'admissibilité du revenu à la garde

subventionnée, pour qu'elle passe de 185 % à 235 % du taux de pauvreté au fédéral. Cela a donné accès aux subventions à davantage de familles.

Depuis 2001, Childspace CDI a mis l'accent sur l'amélioration de l'administration des programmes de subventions de l'État. Récemment, l'État a accepté de passer de la vérification mensuelle à une vérification bisannuelle du revenu parental. Les vérifications plus fréquentes faisaient en sorte que les paiements par l'État étaient souvent en retard de plus de six mois, ce qui nuisait gravement à la stabilité financière des centres voués aux enfants pauvres. «Puisque les marges de profit sont faibles dans un budget type de programmes de garde d'enfants, expliquait la directrice générale Yvonne Thompson Friend, les programmes devaient mettre du personnel à pied lorsque les paiements étaient retardés.»

Ces réussites de regroupement ont profité directement au CMG (Childspace Management Group), augmentant à la fois le montant des allocations de l'État pour la garde des enfants de familles à faible revenu et le nombre de familles admissibles à la subvention.

Ce qui est moins évident : le fait de combiner un organisme de formation et de plaidoyer avec une société de gestion des centres aide à maintenir l'intérêt et l'engagement du personnel de gestion dans un domaine où il y a peu de place pour la rémunération financière des travailleurs.

Plusieurs employées de gestion ont partagé leurs postes entre les centres et l'organisme sans but lucratif, de façon à s'assurer que le travail de plaidoyer soit effectué par des gestionnaires de première ligne. (D'autres programmes semblables engagent directement les travailleurs dans le plaidoyer.) Le personnel mis en commun permet aussi aux centres de partager davantage la charge de travail de gestion. Dans la plupart des centres, on demande aux directrices de gérer la facturation, les comptes clients et les autres aspects financiers de l'entreprise tout en gérant le personnel, en offrant de la formation et en intervenant auprès des parents - une véritable recette pour l'épuisement professionnel.⁴ Chez Childspace, parce que certaines directrices partagent leur travail entre l'organisme sans but lucratif

Le travail de plaidoyer de Childspace permet aux centres de répartir les responsabilités de la gestion de façon à rationaliser les tâches des directrices et à libérer celles-ci pour qu'elles puissent s'engager dans le travail de promotion et de défense des droits – sans perte de salaire.

et les centres, CMG est en mesure de se payer une «directrice technique» qui s'occupe des aspects financiers de l'exploitation des centres.

Bref, le travail de plaidoyer de Childspace permet aux centres de répartir les responsabilités de la gestion de façon à rationaliser les tâches des directrices et à libérer celles-ci pour qu'elles puissent s'engager dans le travail de promotion et de défense des droits - sans perte de salaire.

En somme, ces études laissent croire que la gestion des entreprises sociales efficaces pour les femmes est à la fois spéciale et sexospécifique. En premier lieu, ces entreprises structurent le travail de façon à l'harmoniser aux multiples rôles des femmes en tant qu'employées, prestataires de soins et membres de la collectivité. En deuxième lieu, ces entreprises sont engagées à renforcer le pouvoir économique des femmes et à manifester cet engagement en fournissant aux travailleuses de première ligne un accès réel à la prise de décisions de haut niveau. Cela aide les travailleuses à comprendre les contraintes auxquelles est confrontée la société et favorise leur participation aux efforts de changement dans le secteur au sein duquel sont exploitées les EVS. En dernier lieu, un élément moteur de la gestion stratégique des EVS efficaces est l'amélioration de la qualité des emplois offerts.

Le secteur de l'entreprise sociale croît rapidement à la fois dans son cachet propre et dans le nombre des entreprises. En même temps, son ardeur à utiliser ses connaissances du secteur des entreprises traditionnelles s'est accrue. Mais qu'est-ce qu'on peut retenir des entreprises traditionnelles, et comment? Comme le montre cette recherche, dans des domaines clés tels que les stratégies de croissance et les structures de travail, où la mission est dominante, il faut remodeler

les pratiques des entreprises traditionnelles de manière à en tirer une valeur pratique. Les entreprises sociales en pleine maturité pour les femmes - avec leur double obligation de créer des emplois décents et habilitants et d'offrir des structures de travail favorables à la vie de famille - sont aux premiers rangs de ce processus de virage et de transformation.

Références

¹ Nous utilisons le terme «entreprise sociale» pour désigner la gamme complète des entreprises qui allient des buts économiques et sociaux, sans égard à la taille ou à la complexité. Le terme «entreprise à vocation sociale» est utilisé pour indiquer les entreprises sociales qui ont plus de cinq employés et qui ont une structure de gestion officielle.

² Voir, par exemple, Rapoport, Bailyn, Fletcher et Pruitt, *Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance* (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2001).

³ Annie E. Casey Foundation (1999) *Kids Count Data Book*.

⁴ Denise Dowell, «Replication Stories», archives de reproductions de Childspace, 1996.



KALYN CULLER COHEN est titulaire d'un doctorat en diffusion d'innovations et elle a agi à titre de consultante en gestion auprès d'entreprises sociales pour les femmes pendant 14 années. Elle est coordonnatrice du Tri-National Women & Social Enterprise Network. On peut la joindre à KCC@wseweb.org. CINDY ARNOLD est directrice générale fondatrice de la El Puente Community Development Corporation et coordonnatrice du Tri-National Women & Social Enterprise Network. On peut la joindre à Cindy@wseweb.org.

Les auteurs désirent remercier la Ms. Foundation for Women, qui, soupçonnant qu'une réflexion et une analyse sérieuses de ces expériences d'entreprises seraient profitables pour l'ensemble du secteur, a financé cette recherche exploratoire. Elles désirent aussi remercier les femmes de toutes ces entreprises qui ont accepté de participer à des entrevues.

Bruce Rutley PhD PAg

providing handcrafted management solutions to Community Organizations, Government Agencies, Small Business & the Self-employed.
~ now located in Victoria ~

Planning Services & Workshops

•strategic/ operational/ what's next/ governance

Project Management

•CED/ applied research/ studies/ needs assessments/ capacity assessment & building

New Idea Development

•products/ business/ services

Contact:

Bruce Rutley PhD PAg
#320 – 900 Tolmie Ave
Victoria BC V8X 3W6
250-382-3780
brutley@telusplanet.net



Sharon Richards Social Enterprise Consultant

*Specializing in Business/
Project Planning & Development*

- Feasibility Studies
- Market Research & Planning
- Operations & Financial Planning
- Human Resource Development
- Evaluation Planning & Design

sharon.richards@sympatico.ca

Approved CEDTAP Technical Advisor
www.carleton.ca/cedtap-patdec

*bottom
line
focus* #3