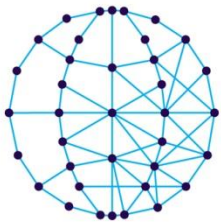




***Cooperatives : The Power to Act***  
**Texts selected for the international calls of paper**

# **L'ENTREPRENEURIAT EST COLLECTIF ET SYSTÉMIQUE**

**Thomas BOISVERT ST-ARNAUD<sup>1</sup>**



**QUEBEC** INTERNATIONAL  
**2016** SUMMIT  
OF COOPERATIVES

## Résumé

Cet article remet en question la notion traditionnelle d'entrepreneuriat comme indûment phagocytée par le personnage de l'héroïque individu-entrepreneur. Il montre qu'il s'agit d'un phénomène collectif et systémique, propose un modèle grossier du phénomène, illustre son usage pour faire lumière sur les caractéristiques de certains cas de figure, puis esquisse des conclusions pour des travaux à venir.

Mots-clé :Entrepreneur, entrepreneuriat, collectif, systémique, modèle

## Abstract

This paper questions the traditional notion of entrepreneurship as unduly contaminated by the persona of the heroic, individual entrepreneur. It argues that entrepreneurship is fundamentally collective and systematic, and it proposes a rough model of the phenomenon, which it then uses to show the dynamics of entrepreneurship in two cases. Finally, it outlines what additional work is still needed to develop this concept.

## Resumen

Este artículo reflexiona acerca de la noción tradicional del emprendimiento como una entidad indebidamente fagocitada por el personaje del héroe individuo-emprendedor. Se muestra que se trata de un fenómeno colectivo y sistémico; a grandes rasgos, se propone un modelo del fenómeno, se ilustra su utilización para echar luz sobre las características de ciertos ejemplos y, finalmente, se esbozan conclusiones para los trabajos futuros.

## Introduction

Dans la littérature conventionnelle, le terme « entrepreneuriat » se réfère au processus de création d'une organisation dans le but de produire de la valeur ajoutée au sens le plus large du terme, c'est-à-dire financièrement mais aussi cognitive, sociale, environnementale, etc. Au centre de cette initiative, l'entrepreneur est présenté comme un individu exceptionnel dont le succès, mesuré par la réussite de l'organisation, est attribuable à sa personne, sa clairvoyance, son leadership, etc. Que l'entreprise soit active dans le privé, le public ou le secteur sans but lucratif, la norme voudrait que ce soient les capacités individuelles de l'entrepreneur qui expliquent la réussite de l'organisation. Or, cette conception de l'entrepreneuriat est extrêmement réductrice.

Expliquer tout le processus qui encadre l'émergence des idées nouvelles, leur mise en œuvre et la cristallisation de l'organisation par le seul génie d'une personne est, la plupart du temps, exagéré et réducteur. Les conditions et les mécanismes d'émergence des entreprises, tout autant que l'évolution de l'organisation et son redesign continu, impliquent tout un système d'agents et de structures. Il faut mettre ce processus à plat et le déconstruire si l'on veut bien le comprendre avant de chercher à le catalyser.

Ce texte développe un argumentaire en quatre étapes. D'abord, on montre les limites de la notion classique d'entrepreneuriat. Ensuite, on présente l'entrepreneuriat comme une forme de stewardship qui se déploie en quatre étapes dans ce qu'on identifie comme le processus entrepreneurial. Troisièmement, on utilise ce modèle simplifié, mais plus vaste de l'entrepreneuriat que l'approche conventionnelle pour démontrer le jeu de ses composantes dans deux études de cas (habitation et relève agricole). Enfin, à partir du modèle de stewardship et d'entrepreneuriat (et des expériences révélées par les deux cas rapidement analysés), on suggère un programme de recherches sur le stewardship et l'entrepreneuriat collectif et systémique. Toutefois, on rappelle aussi que notre insistance sur le processus entrepreneurial (pour contrebalancer l'accent indu de la littérature sur l'individu) ne doit pas faire oublier que ce processus doit s'instituer de manière à favoriser autant que possible la pleine conscience des participants, ainsi que leur capacité à persister dans leur démarche innovatrice, qui se fait, par définition, sous le signe de l'anomalie – c.-à-d., non dans le sens de la connaissance au sens classique – même quand l'exploration fait du surplace.

## Les limites du mythe de l'entrepreneur

L'entrepreneur au sens classique, être d'exception censé être l'agent qui va savoir et pouvoir combler les lacunes de coordination que ne peut résoudre le marché et qui se dressent sur son chemin. On mise sur les compétences de leadership et le charisme de certains individus, qui semblent faire preuve d'une clairvoyance plus aiguisée que la moyenne et avoir un ascendant plus fort sur leurs semblables. Néanmoins, la plupart du temps, l'entrepreneuriat demeure un processus de mécanismes et de relations enchevêtré qui dépasse largement la personne de l'individu-entrepreneur.

Une partie du malentendu s'explique par le caractère réducteur de la notion de leadership qu'on accole automatiquement à celle d'entrepreneur. Cette notion est tautologique : le leader a des qualités de leadership qui en font un leader. C'est comme le philologiste qui voulait expliquer la combustion par le

fait que le feu est une composante des matériaux. On postule, sans toujours le dire clairement, que ce leader domine une hiérarchie en s'appuyant sur une omniscience, une omnipotence et une clairvoyance qui transcendent toutes les autres forces.

Cette notion héroïque d'entrepreneur qu'a proposée la littérature en général semble avoir colonisé nos imaginaires. Ainsi, aujourd'hui, entreprendre en est arrivé à signifier, dans certains milieux, la mission d'une élite ayant des capacités hors normes. Les autres parties prenantes sont condamnées à se contenter d'une certaine servitude volontaire. Voilà qui ne peut que miner les projets qui en viennent à dépendre des seules qualités d'une personne – lesquelles sont toujours en réalité fort limitées. Ce charisme de l'entrepreneur-leader tend à annihiler la contribution du contexte, mais aussi de tous les adjuvants, forces et mécanismes qui amorcent, supportent et légitiment le processus entrepreneurial. Il masque les leviers permettant de susciter, de mettre en scène et de propager l'entrepreneuriat. Or, si l'on veut le catalyser, il est essentiel de dévoiler ces mécanismes et structures qui font émerger l'entrepreneuriat en tant que processus, en tant que système.

Le gros de la résistance à se débarrasser de cette vision mythique de l'entrepreneuriat vient d'une de nos prisons mentales : notre difficulté à penser les situations en termes systémiques. Au moment d'analyser un système, on retombe trop souvent dans les catégories usuelles d'agents et d'objets, et on traite le système comme un agent (Pritchett 2013 : 140; Paquet 2014b : 178). Il s'agit d'une prison mentale si fermée que les gens, incapables de penser en termes de systèmes, « choisissent plus facilement de vivre avec un problème qu'ils ne peuvent résoudre qu'avec une solution qu'ils ne peuvent pas comprendre ni vraiment maîtriser » (Paquet 2008 : 247).

Pour bien comprendre l'entrepreneuriat, il faut accepter sa qualité de processus et ses **dimensions collective et systémique** :

- dépassant la notion d'individu-entrepreneur pour bien appréhender les forces d'attraction qui vont amener les parties prenantes à se rassembler dans des lieux de délibérations plus ou moins formels pour fonder l'entrepreneuriat (Lester et Piore 2004);
- cherchant à comprendre comment de ces délibérations, souvent échelonnées, va se développer une communauté de pratique capable de questionnements et de mise en place de projets;
- appréhendant le réseau organisationnel et institutionnel qui va légitimer ou non cette communauté de pratique, et lui fournir ou non les ressources nécessaires pour se greffer au tissu socio-économique ambiant en tant que noyau dur de l'initiative;
- débordant finalement sur un espace public plus vaste susceptible d'aider l'initiative à mettre en place des conditions favorables pour assurer son succès et sa survie.

Quand ces conditions sont remplies, on voit émerger le *stewardship* : « l'ensemble des mécanismes composant le pilote automatique qui permet à l'organisation de s'orienter et de se renouveler » (Paquet 2014a : 36).

## Un modèle simplifié des étapes du processus entrepreneurial

Comment émergera cet ensemble de mécanismes composant le « pilote automatique » ? Comment va-t-il se perfectionner ? Voilà les questions centrales. Le point de départ est un contexte dans lequel baignent de nombreux acteurs dans un certain nombre de lieux de conversation et d'interaction qui peuvent être aussi élémentaires qu'un café ou un bar. Ces gens de formations et de compétences différentes se fréquentent, leurs conversations donnent naissance à des idées nouvelles et permettent de découvrir des affinités insoupçonnées. Ces interactions débouchent souvent sur de l'éphémère, mais parfois se cristallisent autour d'une idée qui semble digne d'approfondir. Le processus entrepreneurial n'existe pas encore, mais c'est de ce terreau qu'il va naître, non pas de façon linéaire, mais par tâtonnement souvent ponctués de longues périodes de latence. C'est un processus toujours en chantier qu'on pourrait styliser comme un cycle en quatre étapes.

### Élément déclencheur

L'élément déclencheur présente souvent sous la forme d'une ou plusieurs lacunes ou faillites flagrantes de coordination qui provoquent un inconfort assez grand et assez répandu dans les réseaux pour engendrer un désir de changement. Celui-ci, s'il est assez fort, deviendra un pôle d'attraction majeur dans les conversations des individus et groupes qui se reconnaissent dans ce manque. Il peut être ravivé à tout moment par des chocs périphériques et déboucher sur une accélération et un exhaussement des échanges en des moments et lieux surprenants. Au fil de ces rencontres et discussions, bien souvent aléatoires et informelles (ou même tenues dans des espaces virtuels), entre diverses personnes ou divers groupes plus ou moins hétérogènes, se forme le pôle attracteur d'idées nouvelles (Lester et Piore 2004). Plus ces rencontres sont fertiles en délibérations riches, variées et aventureuses, plus elles arrivent à se cristalliser formellement autour d'un enjeu.

### Focalisation

Autour du pôle attracteur commence alors à prendre forme un forum de parties prenantes ayant des intérêts plus grands et des motivations plus fortes et qui souhaite approfondir la conversation. Ces discussions peuvent se cristalliser de manière contingente (après l'annonce d'un nouveau concours par une agence subventionnaire, par exemple). Dans le cas de figure le plus simple, cette instance donne vie à des idées plus ou moins réalisables, mais qui contribuent à :

1. mieux définir et comprendre les enjeux ou les lacunes;
2. consolider des liens plus forts entre participants qui permettent de plus méticuleusement interpréter, échanger de l'information et des ressources;
3. créer une image ou carte mentale du système et de ses parties prenantes qui pourrait mener à une meilleure reconnaissance de l'interdépendance des acteurs et qui invite à la coopération.

Des blocages peuvent cependant surgir des failles de la communication (égos, perception d'un empiètement sur la zone de compétence, intérêts ou motivations concurrents, etc.). Il faut alors mettre en place des mécanismes qui arbitrent les objectifs divergents et atténuent ces blocages affectifs.

## Noyau

Une partie de ceux qui ont été mobilisés s'engagera alors plus sérieusement dans le processus d'enquête resté jusque-là souvent encore informel, mais qui deviendra une communauté de pratique *stricto sensu* (Wenger, 1999). C'est le noyau du système entrepreneurial qui commande des bricolages expérimentaux :

- Dans un premier temps, le canevas est vide, l'expérimentation a très peu de contraintes; pas question de sombrer dans la planification statique et inflexible, mais seulement de susciter la confection de prototypes;
- Plus le projet avance, plus les contraintes sont importantes et rendent le bricolage et les retours en arrière de plus en plus complexes;
- En périphérie du noyau, des éléments de support et des partenaires se greffent progressivement (bailleurs de fonds, etc.) et créent le terreau fertile à l'émergence d'une organisation formelle adéquate, et ce malgré les contraintes.

## Greffe au corps social

Au fur et à mesure que l'ensemble des mécanismes s'articule, on a affaire à un pilote automatique. L'organisation doit alors se greffer progressivement au corps social. L'enjeu devient la pérennité de l'organisation, son aptitude à manœuvrer correctement, rapidement et continuellement pour résoudre les lacunes qui dérangent; les enjeux tourneront alors autour de la consolidation, de la croissance et du développement de l'entreprise. Dans ce contexte, les boucles de rétroaction sont extrêmement importantes, surtout dans une dynamique de prototypage :

- retour constant aux étapes précédentes, le plus souvent pour ajouter une contrainte ou un partenaire supplémentaire, mais aussi pour redéfinir le problème clé ou revoir le design de l'organisation au fil des circonstances;
- l'organisation acquiert à chaque itération une plus grande rigidité, car les contraintes mises en lumière (financières, légales, opérationnelles, etc.) briment la flexibilité initiale; de plus, la propension à créer des règles pour calmer les incertitudes et répondre au désir de contrôle tend à créer des blocages de l'innovation et du cycle d'apprentissage.

Cette sorte de processus entrepreneurial institue un système qui pourra être plus ou moins fermement constitué, mais aussi, et en même temps, un *stewardship* qui agira comme un pilote automatique. Il s'agit là d'un doublet qui va continuellement évoluer en interaction au fil des expériences. Le système peut survivre, mais commander, à des moments de crises, un *stewardship* entièrement renouvelé.

## Deux illustrations d'un entrepreneuriat systémique et collectif

Cette section veut mettre un peu de chair sur le modèle simplifié de la dernière section. Même si l'arrimage est parfois imparfait avec le type-idéal esquissé dans la dernière section, il devrait suffire pour rendre plus tangibles les catégories qu'on y a développées. Si on s'est contenté ici de traiter de

deux initiatives d'économie sociale, ce n'est pas parce que le modèle s'y confine : ce sont deux domaines d'expérience l'auteur qu'il maîtrise en connaissance de cause.

### Un cas dans le domaine du logement

Logement	
Systeme	Les parties prenantes sont nombreuses et proviennent des différents paliers de gouvernement, du privé et de la société civile. Il s'agit d'individus et d'organisations.
Déclencheur	Le modèle de développement, désuet et inflexible, ne répond pas adéquatement aux besoins ou aspirations des citoyens.
Centre d'intérêt	Les événements formels (séminaire, rencontres, journées de réflexion, forums ouverts, etc.) et informels (5 à 7, etc.) mis sur pied par certains acteurs institutionnels sont le terrain de questionnements. En parallèle, on voit des échanges informels organisés par les personnes intéressées par l'idée de logement collectif (activités communautaires, activités entre amis, groupes en ligne, etc.).
Noyau	Un groupe de personnes qui partagent le désir de vivre autrement proposant des bricolages menant à une organisation leur permettant d'habiter ensemble. Viennent progressivement se greffer en périphérie d'autres acteurs et partenaires.
Greffe	Par exemple, deux instances innovantes pour mettre sur pied un financement viable (coopérative et fiducie).

### Contexte initial et système

Dans un marché imparfait – spéculation immobilière, proportion toujours plus importante du revenu consacré au logement, personnes mal logées, voire sans logement, etc. –, une intervention étatique est souvent la solution imaginée pour pallier ces pathologies.

Au Canada, cette sorte d'intervention débute après la Première Guerre mondiale, lorsque le gouvernement construit des habitations pour les vétérans. Le tout se poursuit après la Seconde Guerre mondiale par la création de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Dans un premier temps, la SCHL formule principalement des politiques visant à faciliter l'accès à la propriété, qui ont pour effet de stimuler l'industrie de la construction. Par la suite, la SCHL, épaulée par les provinces et les municipalités, met sur pied des programmes de développement de l'habitation dite « sociale ». Ces premières expériences d'habitats coopératifs et associatifs sont des échecs (Bouchard et Hudon 2005 : 2).

Ces initiatives laissent peu de place aux parties prenantes. Les projets sont mal centrés sur les besoins et encouragent les parties prenantes à adopter des comportements relativement passifs. Au lieu de

responsabiliser et d'autonomiser les acteurs, l'intervention de l'État a plutôt pour effet de créer un terrain fertile à l'émergence de passagers clandestins, c'est-à-dire d'individus ou d'organisations qui ne contribuent que peu ou pas du tout – mais en tous cas moins que les autres acteurs – tout en profitant des mêmes avantages que ceux qui ont contribué pleinement. Cela a tendance à miner les efforts collectifs.

Finalement, dans les années 1970, la mobilisation de la société civile, face à l'incohérence des interventions étatiques en matière de logement, force le gouvernement à financer directement le secteur coopératif et associatif. Cela se traduit notamment par la création de groupes de ressources techniques (GRT) qui accompagnent des groupes provenant de la société civile dans le développement de projets centrés sur leurs besoins. En accompagnant les communautés plutôt qu'en développant et finançant les projets de haut en bas, les résultats sont plus probants. Après quelques succès, le gouvernement adopte pleinement cette stratégie.

La propriété collective en matière d'habitation est une réponse prometteuse capable de répondre mieux aux problèmes réels issus du marché : loyers excessifs, manque de prise en charge du milieu par les parties prenantes, etc. La valeur ajoutée de l'habitation n'est plus seulement un véhicule d'accumulation patrimoniale, mais un véritable recadrage du concept d'habitation qui contribue à augmenter la qualité de vie (Frohn, Morinet Bouchard 2010 : 94). Cela constitue la véritable valeur ajoutée de la propriété collective appliquée au logement.

### Élément déclencheur

Au tournant des années 1990, le gouvernement fédéral se retire des logements associatifs et coopératifs, laissant ce dossier entre les mains des paliers provinciaux et municipaux. Depuis, ce mouvement semble perdre de la vigueur. Il semble que l'intervention de l'État ait créé une forme de dépendance à son intervention. Le modèle, soudainement coupé de grandes parties de son financement, peine à renouveler sa gouvernance et sa capacité à financer son développement.

Malgré tout, des modèles innovants voient le jour, notamment en réponse au vieillissement de la population et à la perte d'autonomie, aux problématiques de dépendances, aux jeunes fugueurs, etc. (Frohn, Morinet Bouchard 2010 : 6). En particulier, la place de la propriété individuelle comme mécanisme optimal de réponse aux besoins en matière d'habitation est contestée : « C'est une nouvelle demande sociale qui émerge des mouvements de citoyens, en rupture avec les modes d'habiter des générations précédentes. Le besoin de logement s'accompagne d'une nouvelle symbolique de l'habitat, conçu comme un milieu de vie et de solidarité interclasses, davantage qu'un véhicule d'accumulation patrimoniale » (Bouchard et Hudon 2005 : 6).

L'intervention de l'État a favorisé le développement du logement social, mais en est arrivée à émaillier presque la forme. Cela a rendu l'innovation plus difficile. Par exemple, la surveillance extensive par l'État (régulation justifiée par les craintes de voir les ressources détournées) atténue encore la flexibilité, la manœuvrabilité des coopératives et organisations sans but lucratif (OSBL) (Frohn, Morinet Bouchard 2010 : 99).

## Focalisation

Autour de ces enjeux, différentes parties prenantes se rencontrent au fil d'activités communautaires et d'événements à Montréal, dans un quartier aux prises avec des problématiques de logement : Parc-Extension. Par le truchement d'activités communautaires souvent organisées par des organismes locaux et par les réseaux sociaux, certains acteurs et citoyens échangent de nouvelles idées pour répondre aux problèmes qui frappent le quartier (Ville de Montréal 2011).

## Noyau

Au fil de ces rencontres, un groupe plus formel d'amis et de collègues d'horizons distincts commence à prendre forme autour de l'idée de création d'une coopérative d'habitation dans Parc-Extension. Ces personnes sont très attachées au quartier et désirent contribuer plus sérieusement à la conception de solutions. Elles se constituent juridiquement en coopérative en prenant le nom de Port d'attache. Ces jeunes professionnels, éduqués et possédant des moyens considérables, ne sont pas les victimes habituelles des lacunes de marché. Ils représentent plutôt une forme de demande nouvelle à laquelle le marché ne semble pas prêt à répondre. Ils n'aspirent plus à la propriété immobilière en tant que tel (Lizotte 2015). Trois motivations semblent avoir mobilisé les membres de Port d'Attache:

- 1) un logement à prix réduit afin de mettre leurs ressources dans d'autres aspirations;
- 2) une amélioration de certains aspects du logement dont il serait difficile de se doter seul (lieu, espace, qualité, etc.);
- 3) un aspect non économique: le vivre autrement.

Compte tenu des limites à l'innovation imposées par les programmes existants, le groupe désire réaliser le projet hors programme : les membres espèrent participer directement et plus activement (travaux, démarches, etc.) pour à la fois réduire le coût du projet et mieux se l'approprier. De plus, le nouveau modèle de coopérative de propriétaires (usus sans fructus) qui émerge en ce moment au Québec ne leur convient pas. Dans leur perspective, cette formule s'apparente trop à une forme de copropriété à gouvernance coopérative. Le groupe est attaché aux idées de juste prix et de capital collectif indivisible, autrefois très populaires dans le mouvement coopératif.

Compte tenu de la transformation des financements de projet d'habitation, la coopérative veut diversifier les sources de financement. Elle a déjà les liquidités pour financer une bonne partie du projet. Toutefois, cela ouvre la voie à plusieurs idées nouvelles comme celle d'un profit restreint pour les membres finançant le projet. Pour l'instant, la solution imaginée pour remédier à cela est la création, en parallèle de la coopérative, d'une instance qui isolerait le financement de l'usage.

## Greffe au corps social

Dans ce contexte, la fiducie apparaît comme un design à explorer qui permettrait de décentraliser et de diversifier le financement en le regroupant dans de plus petits ensembles –par exemple, par quartier, par région ou par autres groupes particuliers. De plus, les sources de financement pourraient être grandement diversifiées : État, privé ou même société civile (les personnes ou les futurs membres investissant dans la coopérative pourraient profiter d'avantages fiscaux). Sans compter que les

coopératives ayant acquitté leurs dettes hypothécaires pourraient continuer à contribuer à ce fonds de développement.

En plus d'assainir la gouvernance des OBSL ou des coopératives d'habitation en séparant le financement de l'usage, cette méthode de financement aurait l'avantage de laisser beaucoup de latitude et de souplesse quant aux formes que pourraient prendre ces nouvelles solutions. Cette approche relève d'un design promoteur à la fois assez morcelé pour permettre une innovation continue, mais assez résilient pour rendre l'organisation stable. Toutefois, la question de la surveillance reste en suspens.

### Le cas de la relève agricole de première génération

Agricole	
Systeme	Système très vaste, conservateur et éminemment complexe. Tous les paliers du gouvernement, les nombreux regroupements d'agriculteurs et fédérations, les partenaires (ressources, bailleurs de fonds, etc.), les consommateurs, l'industrie (épiceries, distributrices, transformatrices, exportatrices) et les agriculteurs.
Élément déclencheur	Incapacité de la relève agricole de première génération d'accéder aux terres en raison de la pression sur les prix couplée à la difficulté de certains agriculteurs près de la retraite de trouver des acheteurs.
Focalisation	Pour des agriculteurs, il est plus difficile d'avoir du temps pour échanger. La quantité d'heures travaillées est énorme. Étant donné le manque de temps et la dispersion des participants, beaucoup des échanges ont lieu à distance.
Noyau	Petit groupe de personnes ayant des motivations différentes et un intérêt commun pour l'agriculture, mais ne pouvant acheter ou gérer une ferme seules, et ne désirant pas vivre dans l'isolement et avec mauvaises conditions de travail.
Greffe	Constitution d'une coopérative de travail : viennent progressivement se greffer en périphérie les acteurs et les partenaires de l'agriculture.

### Contexte initial et système

Il ne manque pas de candidats à la relève agricole au Québec. De plus en plus de jeunes sont formés : partout au Québec, les programmes constatent une augmentation significative la taille de leurs cohortes (Ménard 2015). Pourtant, les milieux agricoles continuent d'identifier la relève comme un enjeu de taille (CRÉA 2013 : 5). Paradoxalement, certains agriculteurs proches de la retraite ont de véritables

---

problèmes à trouver des acheteurs pour leurs fermes. Cela s'explique par un manque de préparation adéquate au transfert couplé au refus de céder la terre au marché spéculatif. Ainsi, il semble, là encore, y avoir une importante lacune de marché. Ce problème provoque des inquiétudes de la société civile quant à l'autonomie alimentaire (Protec-Terre 2011).

### Élément déclencheur

S'il y a un grand nombre de jeunes prêts à relever le défi de l'agriculture, et qu'un nombre toujours plus important d'exploitants sont près de la retraite, où donc se situe le problème ?

Les agriculteurs de la relève dont les parents ne sont pas agriculteurs ont des difficultés à acheter. Ne pouvant ni hériter de la terre ou des quotas de leurs parents, ils devront nécessairement l'acheter à sa valeur marchande. Deux obstacles majeurs rendent difficile l'acquisition des terres et des quotas pour la relève. D'une part, les besoins en capitalisation pour les nouveaux établissements sont énormes. D'autre part, le retour sur investissement est très faible. Bien souvent, l'agriculture n'est pas une activité très lucrative. Par conséquent, malgré plusieurs mesures incitatives mises en place par l'État, il reste difficile pour des jeunes de devenir agriculteur, notamment parce que la viabilité financière de telles entreprises est difficile à démontrer (MAPAQ 2015). D'un côté, la spéculation immobilière sur les terres agricoles accentue la consolidation des fermes en de grands agrégats agroindustriels. De l'autre, faute d'une préparation adéquate au transfert, certains agriculteurs désireux de prendre leur retraite se voient incapables de transmettre aisément ce qui constitue leurs fonds de retraite : leur terre. Ils sont aussi réticents à vendre sur les marchés spéculatifs ce qui constitue bien souvent le projet d'une vie (Plante 2015)v.

### Focalisation

Une tendance semble se dégager pour les agriculteurs de la relève : ils sont très actifs sur les médias sociaux. Cela est peut-être explicable par leur dispersion géographique. Face aux problèmes, les nombreuses instances et acteurs du système agricole élaborent déjà des solutions. Dans certains cas, les entreprises agricoles n'auront d'autre choix que de se rassembler. Pour ceux dont les parents sont agriculteurs ou possèdent des quotas, le modèle d'affaires conventionnel (ferme familiale) peut encore fonctionner. Pour les autres, l'État met des mesures (insuffisantes) en place, comme des financements et des ressources ou des banques de terre.

### Noyau

Un cas particulier illustre le type d'initiatives en train d'émerger : trois personnes dont les parents ne sont pas agriculteurs ont décidé de conjuguer leurs efforts dans un projet de ferme de groupe par le truchement des médias sociaux.

Une de ces personnes a déjà procédé à l'achat d'une terre agricole. Toutefois, compte tenu des investissements à faire, des difficultés à se procurer un quota dans des secteurs contingentés (ce qui limite les types de production accessibles et ce qui exacerbe le risque) et du faible retour sur l'investissement ailleurs, elle ne peut réaliser seule son rêve de vivre de l'agriculture. Au fil des rencontres, des échanges et des réflexions et grâce, notamment, aux réseaux sociaux, deux autres

personnes joignent leurs compétences particulières dans le noyau entrepreneurial. Puis, différents partenaires du monde agricole comme le centre local de développement, le MAPAQ et la financière agricole se greffent au noyau et facilitent la formalisation de l'initiative.

### Greffe au corps social

Dans ce cas particulier, le projet est sur le point de se constituer. Il s'agit d'une solution prometteuse qui pourra sans doute être reprise dans d'autres contextes.

Ce modèle permet au groupe de résoudre plusieurs blocages rencontrés :

compte tenu du faible taux de rendement, les valeurs et principes coopératifs aident à articuler des objectifs et finalités qui débordent de la simple rentabilité financière de l'entreprise;

dans un contexte où l'agriculture biologique et de proximité gagne en popularité, cette sorte d'entreprise agricole pourrait se démarquer de la concurrence en mettant l'accent sur des valeurs souvent chères aux clients sensibles à la provenance ou à la qualité des aliments;

la structure coopérative est flexible et constituée d'une longue tradition solidifiant davantage la gouvernance et la gestion de l'entreprise qui, comme on le voit dans d'autres formes de ferme de groupe, pourrait regorger de pièges (CRÉA 2013);

cette forme juridique permet de profiter d'une personnalité juridique – protégeant les avoirs personnels des associés – sans toute la complexité liée à la constitution d'une société par actions, limitant ainsi les coûts puisque les besoins en honoraires professionnels sont moindres;

la forme coopérative permet d'utiliser d'autres mécanismes pouvant contribuer au financement de l'entreprise (parts de membres, leviers de l'économie sociale); notamment, le régime d'investissement coopératif (RIC), un levier financier offert aux coopératives de travail, facilite la capitalisation de la coopérative tout en offrant un crédit fiscal de 125 pour cent à chaque travailleur qui cotise au Québec;

le groupe brise l'isolement et peut contribuer à créer de meilleures conditions de travail en ajoutant plus de flexibilité.

Les deux illustrations choisies proviennent de l'économie sociale – un terreau entrepreneurial particulièrement riche puisqu'on lui reconnaît déjà ce caractère systémique et collectif. Mais il constitue un terreau plus prometteur, car ses finalités dépassent largement la notion de profit (Rousselière et Bouchard 2011 : 415) et qu'il repose sur un capital social plus riche. Toutefois, on aurait tort de sous-estimer le capital social dans les autres secteurs.

### Quo vadis?

Dans tous les secteurs, la collaboration est essentielle, et celle-ci doit compter sur un modicum de confiance (Paquet 2004 : chapitre 1). Mais, cet ingrédient essentiel ne saurait ni ne devrait réduire l'importance de surmonter les blocages que le processus entrepreneurial rencontre, non plus que de permettre qu'on occulte certaines dimensions personnelles dans un effort de correction du travers conventionnel qui insiste indûment sur les entrepreneurs héroïques. Ce seront les deux thèmes de notre conclusion.

## **Blocages**

L'étude du processus entrepreneurial dans l'esprit de ce texte, en cartographiant ses étapes d'une manière stylisée, nous a donné l'occasion de passer en revue une variété de blocages potentiels susceptibles de dévoyer le processus entrepreneurial ou de l'éteindre. Ces blocages (hypercentralisation, boulimie réglementaire de l'État, dissonance cognitive des financiers, difficultés de la collaboration, tensions entre partenaires dont les cadres conceptuels diffèrent, formes d'organisation mal arrimées aux besoins, cadres légaux inadéquats, etc.) appellent tous à une activité de redesign.

Ce n'est pas le lieu pour faire un inventaire des moyens pour y parvenir, il existe déjà une riche littérature récente pour guider ces expérimentations (Boland et Collopy 2004; Paquet 2011; Paquet et Ragan 2012; Paquet 2013; Martin et Christensen 2013; Paquet 2014c; Paquet et Wilson 2016). Cette littérature montre de diverses manières l'éventail des blocages au processus entrepreneurial dans les organisations dans les secteurs privé, public et sans but lucratif, et fait état des principes, mécanismes et stratagèmes susceptibles de les surmonter. On est là dans la logique de ce texte.

## **N'occultons toutefois pas la *personne* complètement**

Cet élargissement des perspectives créé par la prise en compte du processus entrepreneurial, en réaction à une littérature qui l'a ignoré, ne doit pas cependant entraîner le vice inverse, qui serait d'occulter la dimension personnelle dans l'entrepreneuriat. En effet l'entrepreneuriat ne doit pas se penser en absence des humains qui en sont la trame. Et heureusement, il s'est développé au cours des dernières années tout un courant de pensée qui a souligné l'importance fondamentale que les infrastructures organisationnelles et institutionnelles prennent en compte et favorisent autant que possible certaines formes de pensée et d'intelligence propres à l'humain.

Le design des infrastructures du processus entrepreneurial doit donc mettre au centre de leurs appareils certains leviers cruciaux :

- sur la notion de mindfulness (pleine conscience) – pour que les partenaires résistent à la sursimplification et soient attentifs aux petits dérapages dans les opérations – (Weick et Sutcliffe 2007); sans ces détecteurs, le *stewardship* est menacé;
- sur l'importance du courage nécessaire pour garder le cap contre vents et marées, mais aussi l'opinion du commun dans des directions qui semblent anormales, car c'est dans ces eaux que navigue l'innovateur – ce que Keats appelle *negative capacity* – c.-à-d. « the capacity to keep going when things are going wrong » (Spinosa, Flores et Dreyfus 1997; Paquet 2000 : introduction);

- et sur la notion d'intelligence collective – qui ne peut émerger que d'une possibilité de penser avec et contre des gens qui ne pensent pas comme nous (Paquet et Wilson 2015; Markova et McArthur 2015).

En fait, on devra non seulement prendre pleinement conscience de l'importance du processus entrepreneurial, mais encore s'assurer que son redesign tienne compte des sensibilités et handicaps des humains qu'on cherche à mieux encadrer. Notre texte a seulement voulu suggérer les modestes débuts d'un programme d'études de l'entrepreneuriat qui tente d'élargir la compréhension de l'entrepreneuriat pour y inclure ses dynamiques systémiques et collectives, mais sans oublier ses dimensions personalistes. C'est un passage obligé si l'on veut pouvoir susciter et catalyser adéquatement l'entrepreneuriat.

Quant aux façons de surmonter les blocages et de mobiliser effectivement les humains qu'on veut engager effectivement dans le processus entrepreneurial en tenant compte de leurs idiosyncrasies, une chose est certaine : elles émaneront d'abord et surtout des expérimentations des reflective practitioners (Schön 1983), des praticiens capables de réfléchir sur leur pratique et non pas d'une république d'experts. C'est pourquoi il est impératif de redoubler d'efforts dans la création et le maintien des lieux de rencontres et de conversations permettant aux reflective practitioners des échanges de qualité.

---

## Références

Boland, R.J.etF. Collopy (sld) (2004). *Managing as Designing*,Stanford, Stanford Business Books.

Bouchard, M. J. et M. Hudon (2005). « Le logement coopératif et associatif comme innovation sociale émanant de la société civile »,Revue Interventions économiques. Papers in PoliticalEconomy (32). Consulté à l'adresse <http://interventionseconomiques.revues.org/856>.

CRÉA (2013). *La gestion prévisionnelle dans la relève dans les fermes de groupe : Défi des cédants !*

Frohn, W., R. Morin etM.J. Bouchard (2010). « Le logement communautaire au Québec : apports et limites d'une innovation sociale »,Lien social et Politiques (63) : 93-103.Consulté à l'adresse <http://doi.org/10.7202/044152ar>.

Hubbard, R. etG. Paquet (2015). *Irregular Governance: A Plea For Bold Organizational Experimentation*,Ottawa,Invenire.

Lester, R. K. etM.J. Piore (2004). *Innovation: the missing dimension*, Cambridge,MA etLondres, R.-U. : Harvard University Press.

Lizotte, C. (4 novembre 2015). « Pourquoi les jeunes n'achètent pas autant d'immobilier que leurs parents », Consulté le 11 février 2016, à l'adresse[http://quebec.huffingtonpost.ca/2015/11/04/pourquoi-jeunes-nachetent-pas-autant-immobilier-que-parents\\_n\\_8464658.html](http://quebec.huffingtonpost.ca/2015/11/04/pourquoi-jeunes-nachetent-pas-autant-immobilier-que-parents_n_8464658.html).

MAPAQ (2011). *Portrait de la relève agricole au Québec*, Consulté à l'adresse [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Portrait\\_releveagricole.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Portrait_releveagricole.pdf).

MAPAQ (2015). *Relève agricole*. Consulté le 20 janvier 2016, à l'adresse <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/releveagricole/Pages/Releveagricole.aspx>.

Markova, D. et A. McArthur (2015). *Collaborative Intelligence – Thinking with people who think differently*, New York, NY : Spiegel &Gru.

Martin, R.et K. Christensen. 2013. *Rotman on Design*, Toronto, The University of Toronto Press.

Ménard, M. (11 septembre 2015). « Hausse importante du nombre d'étudiants en agriculture », Consulté à l'adresse <http://www.laterre.ca/actualites/hausse-importante-du-nombre-detudiants-en-agriculture.php>.

Paquet, G. (sld) (2000).*La gouvernance au XXIe siècle. Mémoires de la Société Royale du Canada, Sixième Série, Tome X, Actes d'un colloque de la SRCen novembre 1999.*

Paquet, G. (2004). *Pathologies of governance – Essais de technologie sociale*, Montréal, Liber.

- Paquet, G. (2008). *Gouvernance : mode d'emploi*, Montréal, Liber.
- Paquet, G. (2011). *Gouvernance collaborative – Un antimanuel*, Montréal, Liber.
- Paquet, G. (2013). *Gouvernance corporative – Une entrée en matières*. Ottawa, Invenire.
- Paquet, G. (2014a). *Tableau d'avancement III: pour une diaspora canadienne-française antifragile*. Ottawa, Invenire.
- Paquet, G. (2014b). *Unusual Suspects: Essays on Social Learning Disabilities*, Ottawa, Invenire.
- Paquet, G. (2014c). « Gouvernance » dans Tannery, F. et coll. (sld). *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, p. 645-656.
- Paquet, G. et T. Ragan (2012). *Through the Detox Prism – Exploring Organizational Failures and Design Responses*, Ottawa, Invenire.
- Paquet, G. et C. Wilson (2015). « Collaboration in the absence of affectiosocietatis » [www.optimumonline.ca](http://www.optimumonline.ca), 45 (1) : 40-48.
- Paquet, G. et C. Wilson (2016). *Intelligent Governance : A Prototype For Social Coordination*, Ottawa, Invenire (à paraître en avril 2016).
- Plante, C. (2015). « La spéculation des terres agricoles nuit au monde rural », *La Presse*, avril. Consulté à l'adresse <http://www.lapresse.ca/la-tribune/actualites/estrie-et-regions/201504/20/01-4862764-la-speculation-des-terres-agricoles-nuit-au-monde-rural.php>.
- Pritchett, L. (2013). *The rebirth of education: schooling ain't learning*, Washington (D.C.), Center for Global Development.
- Protec-Terre (2011). *Protec-Terre*. Consulté 16 février 2016, à l'adresse <http://www.protec-terre.org/>.
- Resnick, M. (1994). *Turtles, Termites and Traffic Jams: Explorations in Massively Parallel Worlds*, Cambridge, MIT Press.
- Rousselière, D. et M.J. Bouchard (2011). « À propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale: isomorphisme versus écologie des organisations en économie sociale », *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 48 (4) : 414-453. <http://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2011.01271.x>.
- Roy, P. et G. Tremblay (2012). « Comprendre les masculinités rurales : un portrait basé sur la santé psychologique », *Service social*, 58 (1) : 68. Consulté à l'adresse <http://doi.org/10.7202/1010442ar>.

Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*. New York, Basic Books.

Spinosa, C., F. Flores et H.L. Dreyfus(1997). *Disclosing New Worlds – Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity*, Cambridge, MIT Press.

Ville de Montréal (2011). *Profil sociodémographique, Arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension*.

Weick, K.E. et K.M. Sutcliffe(2007). *Managing the Unexpected – Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, San Francisco, Jossey-Bass (2<sup>e</sup>éd.).

Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.

## Notes

<sup>1</sup>**Thomas Boisvert St-Arnaud**, Chercheur  
Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke

---

<sup>i</sup> C'est le comportement habituel des enfants, pour qui les nuages produisent de la pluie parce que le tonnerre leur commande de le faire (Resnick 1994 : 147).

<sup>ii</sup> Il s'agit d'un modèle inspiré par une initiative connexe, mais différente, rapportée dans Ruth Hubbard et Gilles Paquet (2015, chapitre 5). Le modèle présenté ici suggère un circuit d'étapes dans les activités un peu différent de celui du carrousel d'innovation dans le secteur public proposé par Hubbard et Paquet.

<sup>iii</sup> « On redéfinit le mode d'habiter en ville : le logement, c'est d'abord un milieu de vie en lien avec sa communauté. [...] On négocie avec l'État une nouvelle légitimité pour la prise en charge locale et citoyenne de problèmes sociaux » (Bouchard et Hudon 2005 : 6).

<sup>iv</sup> Bien que l'avenir soit incertain pour le système de gestion de l'offre au Canada, les quotas constituent toujours un élément important lors de l'analyse des dossiers auprès des bailleurs de fonds. Sans quota seules certaines productions, nécessairement plus risquées, sont accessibles aux nouveaux agriculteurs. Il s'agit là d'un risque supplémentaire pour la relève, qui doit financer à long terme un droit qui pourrait se perdre au moyen terme.

<sup>v</sup> Une autre dimension dont il faut tenir compte est les conditions de travail ardues du milieu : isolement, grand nombre d'heures de travail pour un salaire dérisoire, risques de blessures et impossibilité de prendre des vacances. L'ensemble de ces facteurs contribue à l'augmentation de la détresse psychologique des agriculteurs (Roy et Tremblay 2012). La nouvelle génération aspire à de meilleures conditions (MAPAQ 2011 : 5). Pour beaucoup d'entrepreneurs agricoles, les motivations d'entreprendre sont tout autre que la rentabilité : on cherche de nouvelles formes d'organisations.

## Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

## Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)  
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG  
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal  
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège  
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)  
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3  
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives  
[www.sommetinter.coop](http://www.sommetinter.coop)

ISBN : 978-2-9813483-8-8  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

## Référence :

Boisvet St-Arnaud, Thomas. 2016. L'entrepreneuriat est collectif et systémique. Lévis : Sommet international des coopératives, 20 p.



*Le contenu de cette publication peut être reproduit en citant les sources.  
Le contenu du texte publié ici est sous l'entière responsabilité des auteurs.*