

I-02-2002

**Entrepreneurship collectif et  
économie sociale : entreprendre  
autrement**

par **Benoît Lévesque**

**Communication présentée au Forum « L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment », organisé par le Centre local de développement des Moulins et par Emploi-Québec le 21 février 2002.**

**février 2002**

ISBN : 2-89276-227-8

## TABLE DES MATIÈRES

### Introduction

- 1. L'économie sociale : des initiatives pour répondre aux nécessités et aux aspirations ..... p. 1**
  - 1.1 Quatre types d'initiatives .....p. 3
  - 1.2 Un modèle québécois?.....p. 4
  
- 2. L'entrepreneur collectif, un entrepreneur pas comme les autres? ..... p. 9**
  - 2.1 L'entrepreneur capitaliste .....p. 9
  - 2.2 L'entrepreneur social.....p. 13
  - 2.3 L'entrepreneur collectif .....p. 16

### Conclusion

#### Liste des tableaux

- Tableau 1 – Quatre grands types d'économie sociale .....p. 6
- Tableau 2 – Typologie des formes d'entrepreneuriat .....p. 20
- Tableau 3 .....p. 21

## Introduction

La science économique, notamment la micro-économie, place **l'entrepreneur individuel** au centre de la production de la richesse alors que le ménage en constitue le pendant au plan de la consommation. Si l'entrepreneur individuel représentait au XIXe siècle la base de l'économie capitaliste, cela était déjà beaucoup moins vrai à la fin de ce siècle avec l'émergence des monopoles et encore moins au XXe siècle alors que des technstructures président à la production de masse dans la grande entreprise comme l'a bien montré l'économiste américain d'origine canadienne Galbraith (1968). Si cette focalisation sur l'entrepreneur individuel peut être questionnée de plusieurs façons, elle a toutefois favorisé une réflexion en profondeur sur la nature et le rôle de l'entrepreneur dans l'économie. En revanche, l'entrepreneuriat collectif que l'on retrouve dans les entreprises d'économie sociale n'a pas donné lieu à une systématisation comparable.

Ainsi, nous disposons d'un certain nombre de théories de l'entreprise coopérative et sociale (Craig, 1993, Desroche, 1976; Fauquet, 1965; Pichette, 1971 et 1972; Vienney, 1980 et 1994) qui fournissent des éléments pour caractériser l'entrepreneur collectif mais la question de l'entrepreneuriat n'est habituellement examinée qu'indirectement. L'histoire des entreprises d'économie sociale permet également d'identifier de véritables entrepreneurs, mais l'attention est généralement orientée plus vers le mouvement ou l'association que vers la fonction d'entrepreneur collectif (MacPherson, 1979; Cole, 1944). Ce n'est que depuis à peine une dizaine d'années qu'il est de plus en plus question d'entrepreneurs sociaux et d'entrepreneuriat collectif. En somme, les connaissances sur l'entrepreneurship collectif n'ont pas été systématisées par des recherches qui en auraient fait une priorité. Le renouveau de cette forme d'entrepreneurship rend maintenant cette tâche de plus en plus urgente. Cela dit, notre contribution ne constitue qu'une invitation pressante à s'engager dans cette voie en proposant quelques pistes de réflexion.

Avant d'entrer dans le sujet, je commencerai d'abord par un **aveu** qui laisse bien voir comment la situation de l'entrepreneurship collectif a rapidement évolué au cours des dernières années et proposerai ensuite un **constat** qui laisse entrevoir la spécificité du Québec en la matière. En 1979, alors que j'étais professeur à l'Université du Québec à

Rimouski, j'avais organisé un colloque international dans le cadre de l'Université coopérative internationale que présidait alors Henri Desroche, sociologue français de grande renommée, aujourd'hui décédé, qui a relancé l'idée de l'économie sociale en France au milieu des années 1970. Ce colloque visait à rendre compte des expériences d'animation sociale allant de la période du BAEQ à celle que l'on pouvait alors observer sur le terrain dans la foulée des Opérations Dignités, telles la Société d'exploitation des ressources en commun de la Vallée de la Matapédia, la scierie communautaire du village d'Esprit-Saint, le JAL (les initiatives des villages de St-Juste, d'Auclair et Lejeune), sans oublier le Théâtre des gens d'en bas et le Regroupement des organismes culturels de Rimouski. Comme thématique pour le programme et pour la publication des actes de ce colloque, j'avais proposé : **Animation sociale et entreprises communautaires et coopératives** (Lévesque, 1979). Aujourd'hui, je peux vous dire que cela n'avait pas été de soi. Le terme entreprise coopérative n'avait pas suscité de forte réaction, mais celui **d'entreprise communautaire** avait fait réagir fortement la plupart des militants communautaires comme le « diable devant l'eau bénite! ». Si la thématique que vous proposez aujourd'hui, « l'entrepreneurship en économie sociale », semble s'imposer naturellement, il faut tout de même admettre que la réflexion est manifestement en retard sur la pratique.

Ce qui m'amène au constat que je voudrais également partager avec vous. Au Québec, nous avons la **Fondation de l'entrepreneurship** qui fait depuis plusieurs années un excellent travail de promotion et de soutien de l'entrepreneurship. Je ne voudrais pas que mon constat soit compris comme une critique de cette Fondation car, pour moi, si elle n'existait pas, il faudrait l'inventer. De plus, depuis quelques années, elle encourage également l'entrepreneurship collectif et fait des efforts louables pour le promouvoir (Conseil de la coopération du Québec, 1999). Cependant, ce que je constate et que vous pouvez constater vous-même, c'est que les principaux partenaires soutenant cette Fondation vouée principalement à l'entrepreneurship privé sont pour la très grande majorité des entreprises collectives et publiques, soit Hydro-Québec, le Mouvement Desjardins, le Fonds de solidarité des travailleurs, etc. Que dire, sinon qu'au Québec l'entrepreneurship collectif est incontournable et qu'on a spontanément tendance à l'oublier et surtout à ne pas le voir.

L'entrepreneurship collectif est présent dans de nombreuses entreprises émergentes, mais il l'est également dans les quelques grandes entreprises québécoises, notamment dans le monde financier et celui des ressources naturelles (agriculture, énergie et forêt). Sous cet angle, le Québec se caractérise par une économie plurielle dont les principaux piliers sont dans doute des entreprises privées, mais également des entreprises publiques et d'économie sociale (Bourque, 2000). Pour les chercheurs comme pour les intervenants intéressés par les innovations et les expérimentations, le Québec représente une sorte de laboratoire. Jaroslav Vanek, éminent économiste américain, le reconnaissait en disant que le Québec était « le paradis des entreprises collectives ».

Dans mon exposé, je m'en tiendrai principalement aux entreprises collectives émergentes. Dans un premier temps, je m'efforcerai de caractériser à grands traits les entreprises d'économie sociale. Dans un deuxième temps, je tenterai de montrer comment l'entrepreneuriat collectif se distingue substantivement de l'entrepreneuriat capitaliste, bien qu'il en partage formellement la plupart des grands traits. Les différences sont néanmoins lourdes de conséquences pour le soutien et le développement des entreprises d'économie sociale.

## **1. L'économie sociale : des initiatives pour répondre aux nécessités et aux aspirations**

L'économie sociale est constituée de cette partie de l'économie qui en reconnaît **explicitement** la dimension sociale, d'abord par des valeurs correspondantes mais surtout par des règles donnant priorité aux personnes sur les capitaux pour les décisions (le pouvoir) comme pour les résultats (OBNL, coopératives, mutuelles, conventions d'actionnaires). À la différence des entreprises capitalistes qui donnent le pouvoir et les profits en exclusivité aux actionnaires, les entreprises d'économie sociale reposent sur l'association de personnes et sur la capacité à mobiliser une grande diversité de ressources allant du bénévolat à la redistribution de l'État en passant dans bien des cas par le marché. De ce point de vue, les entreprises d'économie sociale permettent de réaliser à plusieurs ou collectivement ce qu'on ne peut faire seul. Ce grand potentiel pour la réponse à des besoins nouveaux à partir d'une grande diversité de ressources signifie que **l'entreprise**

**d'économie sociale est plus complexe et plus « riche » que l'entreprise traditionnelle,** ce qui n'est pas sans conséquence sur les conditions de développement de cette forme d'entreprise. De plus, chacune des générations d'entreprise d'économie sociale présente certaines spécificités qui nous semblent importantes à prendre en considération.

### **1.1 Quatre types d'initiatives<sup>1</sup>**

Dans le contexte actuel, quatre grands types d'initiatives relevant de l'économie sociale émergente peuvent être identifiés. Ces quatre types d'initiatives résultent de la combinaison de deux séries de dimensions :

1. les raisons qui donnent sens au projet d'entreprise,
2. la prédominance des formes d'activités mises de l'avant (ex . forme marchande ou forme non marchande).

Les raisons, qui inspirent la plupart des nouveaux projets d'économie sociale, tirent une bonne partie de leur signification du contexte de « grande transformation » qui est le nôtre, soit celui de remise en cause du modèle de développement mis en place dans l'après seconde guerre mondiale et celui de propositions dites néolibérales concernant l'ouverture des frontières, la libéralisation et la restructuration de l'économie, sans oublier sa financiarisation et la concurrence exacerbée (Orléan, 1999; Cohen, 2001). Ces transformations ont entraîné la croissance des inégalités entre sociétés du Nord et du Sud de même qu'au sein de toutes les sociétés, y compris celles du Nord. Plus précisément, on y observe une montée du chômage, une nouvelle pauvreté, une exclusion sociale et géographique, une réduction des services collectifs et un ensemble de dégâts qui constituent autant de situations d'urgence (Boyer, 1997; Gélinas, 2000). En somme, **un nouveau contexte de nécessité** donnant lieu à une multitude d'initiatives de la part de la société civile alors que ni l'État, ni les entreprises n'offrent de solutions à ces nouveaux besoins, au moins à court et moyen terme. Parmi les initiatives qui cherchent à répondre à ces situations d'urgence, mentionnons à titre d'exemples, les centres d'accueil pour les

---

<sup>1</sup> Cette section sur les quatre types d'initiatives relevant de l'économie sociale reprend dans ses grandes lignes ce que nous avons présenté ailleurs. Voir Benoît Lévesque (2001).

itinérants, le logement social, les banques alimentaires, les restos populaires, les friperies, les cercles d'emprunt, les entreprises d'insertion, etc.

La nouvelle économie sociale d'aujourd'hui comme d'hier ne se limite pas à répondre aux situations d'urgence. En effet, parce que les associations qui lui donnent naissance (y compris en situation d'urgence) sont soutenues par de nouveaux mouvements sociaux (ex. mouvements féministes, mouvements écologiques, mouvements culturels, mouvements régionalistes), les expérimentations et les initiatives sont également alimentées par **des aspirations pour une autre société ou encore pour vivre et travailler autrement**. Sous cet angle, le nouveau contexte offre également des opportunités pour repenser le développement à partir d'initiatives généralement locales. Ce contexte n'échappe pas aux promoteurs de la nouvelle économie sociale qui sont motivés principalement par des aspirations pour plus de démocratie, pour une société reconnaissant la place des femmes, pour une société plus équitable, pour un développement durable, etc. À titre d'exemples d'initiatives apparemment inspirées principalement par de telles aspirations, relevons les expérimentations dans le domaine de l'éducation et la santé alternatives, le commerce équitable, les entreprises favorisant le recyclage (ex. les ressourceries) ou encore une agriculture biologique, le tourisme social et alternatif, les entreprises autogérées, l'épargne et l'investissement solidaire, etc.

L'économie sociale et solidaire qui émerge sous l'impulsion de la nécessité ou des aspirations, relève de **l'économie plurielle** dans la mesure où elle réussit à mobiliser des ressources provenant du marché, d'une redistribution alimentée par l'État, de la réciprocité et même du don de la part d'individus ou de collectivités relevant de la société civile (formes marchandes, formes non marchandes et formes non monétaires) (Laville, 1992). Mais, comme l'indique le tableau 1, la forme dominante des activités peut être parfois marchande, parfois non marchande. Dans cette visée, les initiatives de l'économie sociale et solidaire peuvent s'inscrire principalement :

- a) dans le développement social comme réponse à la crise de l'État providence (ou à son absence dans les pays du sud);

b) ou dans le développement économique comme solution à la crise de l'emploi ou même du travail (Comeau et alii, 2001).

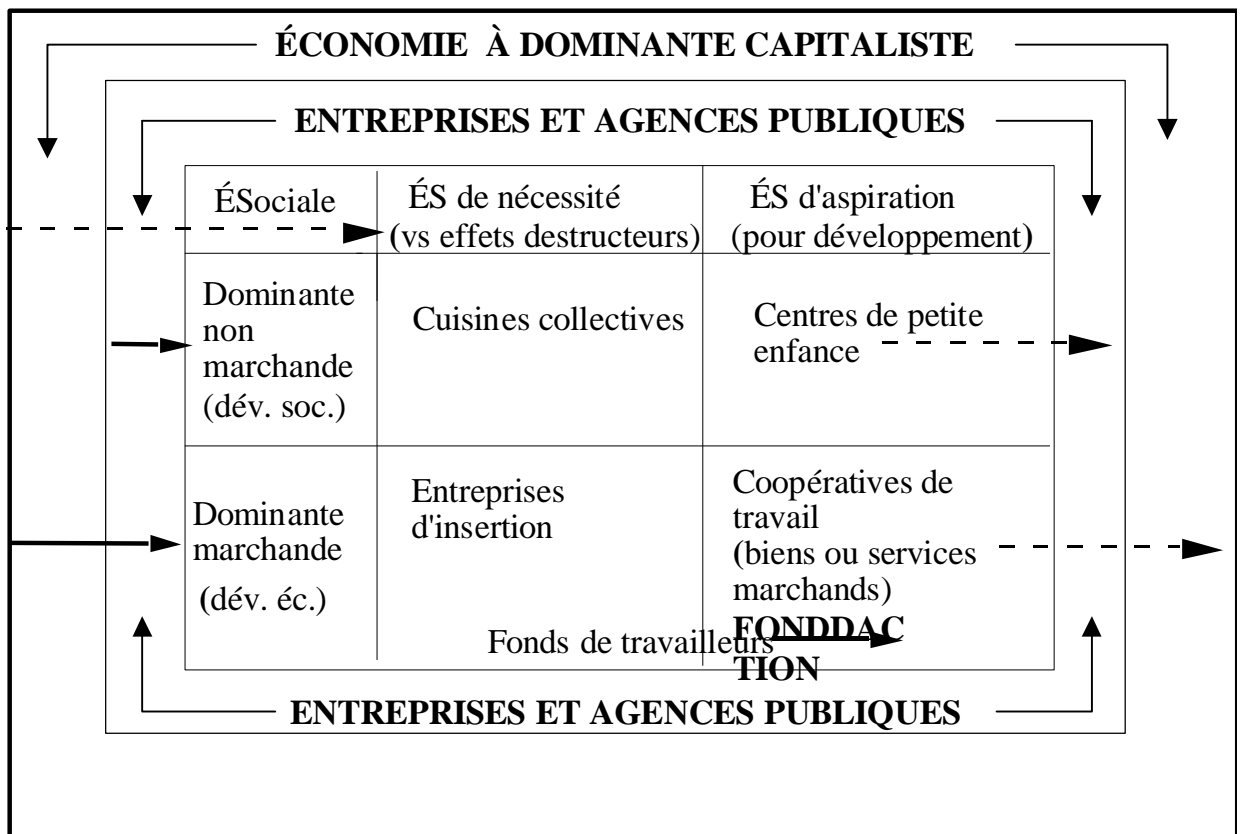
Ces différences doivent être prises en compte puisque du point de vue de l'entrepreneuriat et de la démocratie, les défis varient selon la forme dominante des activités :

- a) dans le cas du développement social à dominante non marchande, l'autonomie peut être menacée par le contrôle étatique, d'où le danger d'insensibilisation;
- b) dans le cas du développement économique à dominante marchande, la menace vient de l'envahissement du marché, danger également de la sous-traitance.

Mais, dans tous les cas, les initiatives se doivent de miser sur une économie plurielle selon des dosages variables entre le marchand, le non marchand et le non monétaire. Selon les étapes de développement des organisations et des entreprises, la part des diverses contributions pourra également varier considérablement.

Tableau 1

### QUATRE GRANDS TYPES D'ÉCONOMIE SOCIALE





Cette distinction de quatre types d'organisations de l'économie sociale ne doit pas être rigidifiée ou utilisée pour hiérarchiser les initiatives et expérimentations puisque :

1. d'une part, les situations peuvent évoluer d'autant plus qu'il existe des expérimentations hybrides où nécessités et aspirations sont intimement liées,
2. d'autre part, le développement économique et le développement social sont de moins en moins des réalités séparées dans la perspective du développement local (Lévesque, 2001).

Par ailleurs, cette distinction de quatre types d'organisations de l'économie sociale permet de mettre en lumière la place et le rôle différents qu'une société peut accorder à l'économie sociale (Vaillancourt et Laville, 1998 ; Lévesque et Mendell, 1999).

## **1.2 Un modèle québécois?**

Selon nos analyses, la promotion de l'économie sociale qui est faite par les néolibéraux, porte sur une économie sociale tronquée. En effet, les néolibéraux ont tendance à réserver l'économie sociale exclusivement pour les pauvres, soit une économie sociale de misère et de services de bas de gamme comme c'est souvent le cas aux États-Unis. Selon le principe de l'autorégulation par le marché, une économie marchande et fortement concurrentielle devrait permettre la satisfaction des besoins de la quasi-totalité des citoyens ou tout au moins des gagnants; une économie sociale de dernier recours complétée par la charité serait réservée aux laissés-pour-compte, aux perdants de la concurrence marchande. L'économie sociale est alors circonscrite au seul domaine de la seule nécessité (voir la partie gauche du schéma) et donc amputée des initiatives relevant des aspirations (partie de droite du schéma). Par conséquent, pour le néolibéralisme, les initiatives relevant de la nécessité sont non seulement séparées de celles inspirées par des aspirations, mais les aspirations ne devraient s'exprimer qu'à travers les seules entreprises capitalistes, réduction donc des aspirations à l'enrichissement individuel.

Une vision progressiste ou sociale-démocrate renouvelée se doit de favoriser les quatre types identifiés. Au lieu de constituer un ghetto, l'économie sociale serait en interface avec l'État comme avec le marché de sorte que son développement exigerait des

réaménagements significatifs de l'un comme de l'autre (Lévesque, 1997). Au Québec, la nouvelle économie sociale est présente dans chacune de ces quatre catégories selon diverses modalités institutionnelles relativement favorables. Dans cette visée, nous avançons avec d'autres l'hypothèse d'un « modèle québécois » d'économie sociale sans doute émergent (Vaillancourt, 2001; Favreau et Vaillancourt, 2001; Lévesque et Ninacs, 2000). Pour s'épanouir, ce modèle a besoin d'un environnement favorable et de conditions spécifiques de soutien. À cette fin, les entreprises d'économie sociale doivent être soutenues et reliées entre elles, d'abord à l'échelle de la société québécoise et des secteurs d'activités, mais aussi à l'échelle des collectivités locales.

À l'échelle du Québec, le **Chantier de l'économie sociale** et le **Conseil de la coopération du Québec** (CCQ) constituent des instances de gouvernance relativement autonomes bien que reconnues et soutenues par l'État. À l'échelle des secteurs, on retrouve de très nombreux **regroupements sectoriels** qui se préoccupent de conditions de développement des entreprises de leur secteur, dans le domaine économique (ex. Conférence des coopératives forestières ou encore le Regroupement des ressourceries) comme dans le domaine social (ex. les Centres de la petite enfance, le logement social et communautaire). À l'échelle des collectivités locales, le **Centre local de développement** constitue une forme de gouvernance locale qui a entre autres pour mission de prendre en considération les besoins de développement de cette forme d'entreprise. Comme c'est principalement à l'échelle locale et des secteurs que les entrepreneurs d'économie sociale doivent d'abord se positionner, c'est donc à ces deux niveaux qu'il faut penser des articulations au plan des **ressources techniques** spécialisées de même que **des financements** appropriés. Sur ce point, l'économie sociale est en droit de recevoir autant que les entrepreneurs privés, voire plus en raison de sa mission sociale et de règles qui empêchent l'appropriation privée. Enfin, il faut penser des **arrimages**, notamment avec le secteur public mais également avec le secteur privé.

Un environnement favorable constitue une condition indispensable pour que l'économie sociale donne tout son plein potentiel. Comme nous venons de le suggérer, de grands pas ont été réalisés au Québec au cours des dernières années. Il existe toutefois un danger qui serait celui de banaliser l'économie sociale ou encore de penser que les besoins de ces

entreprises sont identiques à ceux des PME, par exemple. Pour bien voir les conditions plus spécifiques nécessaires au développement de ces entreprises, il nous semble nécessaire de se demander **comment l'entrepreneur collectif se distingue des autres formes d'entrepreneur**, tout en sachant qu'il est fort possible qu'il en partage également certains traits.

## **2. L'entrepreneur collectif et social, un entrepreneur pas comme les autres?**

Un examen de la théorie économique classique de l'entrepreneur capitaliste laisse voir clairement que l'entrepreneur collectif ne se distingue **pas formellement** de l'entrepreneur capitaliste mais s'en distingue **substantivement**. Comme l'entrepreneur capitaliste, l'entrepreneur collectif doit prendre des risques calculés, innover et se donner un projet d'entreprise (point de vue formel) mais il s'en distingue par la nature des risques, des moyens dont il dispose et par le projet d'entreprise qui l'anime (point de vue substantif).

### **2.1 L'entrepreneur capitaliste**

Lorsqu'on parle d'entreprise, on pense surtout à l'entreprise capitaliste. Il faut reconnaître tout de suite que la **notion d'entreprise est récente** puisque le sens que nous lui donnons aujourd'hui n'est apparu qu'au XVIIIe siècle (Vérin, 1982). Les mots "entreprise et entrepreneur" existaient avant cette date, mais ils avaient d'autres significations dont certaines liées à l'aventure et au risque, tels les chevaliers ou encore les conquêtes.

Trois contributions théoriques sur l'entrepreneur me semblent particulièrement intéressantes puisqu'elles seront souvent reprises par la suite :

- La première, élaborée au XVIIIe siècle par l'économiste Richard Cantillon, définit l'entrepreneur capitaliste comme un **homme rationnel** capable de relever le défi du **risque** et notamment celui de l'économie marchande.
- Les deux autres, élaborées au XXe siècle par Max Weber et par Joseph A. Schumpeter, affirment entre autres que l'entrepreneur capitaliste est un **homme plus ou moins rationnel** dont les actions ne relèvent pas de la seule logique de rationalité formelle ou instrumentale mais de valeurs et de croyances (et donc d'un monde irrationnel). Dans

cette visée, les éléments déterminants ne seraient ni la rationalité, ni le risque mais **les valeurs et l'innovation.**

Dans l'**Essai sur la nature du commerce en général** (1735), Richard Cantillon montre bien comment l'entrepreneur appartient à la classe "de ceux qui **vivent à l'incertain**, c'est-à-dire qui doivent constamment réfléchir, user de raison". Pour cet économiste français, "l'entrepreneur est **l'homme rationnel par excellence**, parce qu'il œuvre dans une société marchande où tout se règle par la concurrence sur le marché, où il faut donc savoir mesurer le probable, où l'on ne peut décider qu'après avoir délibéré, jugé. L'entrepreneur, un homme qui se trouve donc, à l'instar du philosophe, comme contraint d'entreprendre lui-même de se conduire." (Vérin, 1982:12). En somme, puisque le marché ne nous avertit qu'après coup de la pertinence et de l'utilité de la production réalisée, l'entrepreneur se doit d'être **rationnel pour calculer les risques.**

De ce point de vue, **l'entrepreneur individuel s'oppose aux associations de producteurs** (ex. les corporations de métiers) puisque ces dernières, en se limitant au marché local et à la proximité, ne prennent pas de risques. En s'en tenant aux relations de proximité, les "entrepreneurs associés" peuvent facilement arrimer leur production à la demande locale, limitant par ailleurs les possibilités de croissance de leurs entreprises. Dans plusieurs pays, la montée des entrepreneurs capitalistes s'accompagnera de l'interdiction des associations autres que celles concernant le secours mutuel. À la recherche du profit individuel, l'entrepreneur subvertit l'ordre établi, notamment celui de l'ancien régime qui s'était soumis l'ordre marchand.

Sans remettre complètement en cause la part de calcul et de rationalité que suppose l'entreprise capitaliste ("calcul effectué en termes de capital"), Max Weber montre que l'entrepreneur capitaliste est loin d'être rationnel. Dans la mesure où son entreprise repose sur une accumulation des surplus au-delà de ses propres besoins et dans la mesure également **où il se refuse de jouir de la vie** pour s'investir corps et âme dans ce projet, l'entrepreneur de l'époque du capitalisme naissant obéit à une logique dont le sens est fourni par les croyances religieuses (et donc à une forme d'irrationalité) : "il ne tire rien de sa

richesse pour lui-même, en dehors du sentiment **irrationnel** d'avoir bien fait sa besogne" (Weber, 1964:73). De plus, comme son comportement innove par rapport à la tradition, l'entrepreneur de cette époque "s'est très régulièrement heurté à la méfiance, parfois à la haine, surtout à l'indignation morale" (Ibid:71).

Même s'il ne raisonne pas dans les mêmes termes que Weber (et donc sans référence explicite aux croyances religieuses), Schumpeter montre également que l'entrepreneur n'est pas un être purement utilitariste et rationnel. Pour l'économiste d'origine austro-hongroise :

1) **l'entrepreneur est un leader** qui cherche à aller au-delà des contraintes ordinaires. Il se caractérise donc par sa capacité de **penser le nouveau**, de saisir l'essentiel, d'agir rapidement et de comprendre par intuition. Il doit être capable **d'aller au-delà des critiques** que soulève nécessairement ce qui est nouveau et innovateur. Son entourage le regarde comme un déviant et même comme un être menaçant. Il occupe donc une place précaire dans la société. Bien qu'il partage certains des traits des leaders du passé (religieux ou militaire), il est **moins héroïque** puisqu'il s'inscrit dans une civilisation rationnelle et matérialiste. De ce point de vue, la psychologie de l'entrepreneur est constituée d'un mélange d'éléments **rationnels et émotionnels**. D'une part, des éléments **rationnels** telle la prévision et l'inscription dans un environnement rationnel où l'on retrouve l'argent, la science, le droit, etc. D'autre part, des éléments **irrationnels** telles l'émotion et la passion que suscite le rêve de fonder une dynastie, une grande famille, un empire. De ce point de vue, l'entrepreneur est déviant par rapport à une culture qui définit la rationalité d'un point de vue étroit et limité au court terme.

2) Positivement, **l'entrepreneur** se caractérise principalement par **l'innovation**. Il n'est pas un inventeur mais un individu capable d'introduire l'invention dans l'industrie et donc de produire de l'innovation, soit la fabrication d'un bien nouveau, l'introduction d'une méthode de production nouvelle (procédé), l'ouverture d'un débouché nouveau (pénétrer sur un marché où on n'était pas présent), la conquête d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-œuvrés, la réalisation d'une nouvelle organisation (ex. nouveaux modes de gestion) (Schumpeter, 1939). Cette nouvelle dimension de l'entrepreneur permet de le distinguer clairement de la fonction de **manager** : le premier

innove alors que le second gère sans nécessairement innover. Par la suite, on comprendra que la fonction entrepreneuriale est une fonction qui s'exerce à des moments bien précis puisque l'innovation a plus de chance de se produire au moment de la création d'une entreprise ou encore au début d'une phase d'expansion que dans une phase de croissance régulière. Autrement dit, personne ne peut être entrepreneur pour la vie et dans toutes ses décisions.

3) Autre élément que Schumpeter apporte à la théorie de l'entrepreneur, le fait que les innovations surviennent souvent en grappes. À une période de crise, succède une période d'expansion où les innovations se généralisent et se diffusent. Par conséquent, il y aurait des **périodes plus propices que d'autres pour innover et devenir entrepreneur**, des périodes où il existe plus d'opportunités que d'autres. Dans cette visée, on pourrait faire l'hypothèse que nous sommes entrés dans une période plus favorable à l'innovation avec comme corollaire la turbulence qui caractérise les périodes de changement social.

Enfin, une meilleure compréhension de l'entreprise et des organisations a amené certains économistes à proposer une vision de l'entrepreneur qui mise moins sur la personnalité de l'entrepreneur que sur les mécanismes qui rendent son projet possible. En définissant l'action d'entreprendre comme celle de mobiliser des moyens et des personnes "afin de constituer une structure de production, ou de faire évoluer une structure, par innovation", Gomez en arrive à la conclusion que l'action d'entreprendre consiste "à convaincre les acteurs nécessaires à la réalisation d'un objet commun" (Gomez : 1996:224). Ce faisant, le fait d'entreprendre peut être internalisé au sein de l'entreprise. Dès lors, "si l'entrepreneur réussit, c'est qu'il a contribué à construire (ou modifier) un système d'information sur l'objectif commun d'efficience, qui s'est avéré plus cohérent que celui de tout système alternatif" (Ibidem:228). Par suite, l'entrepreneur peut être défini comme "**un artisan du système de conviction**" ou encore comme quelqu'un qui réussit à créer du sens à partir d'un projet. Dans cette visée, la nature de l'entreprise et de l'organisation doit être prise en considération.

Les quatre contributions théoriques que nous venons d'examiner nous permettent de retenir un certain nombre de dimensions caractérisant la fonction d'entrepreneur : en premier lieu, celle du risque calculé et donc de la rationalité que cela suppose (Cantillon); en deuxième lieu, celle de la passion que suscite le projet d'entreprise (Weber et Schumpeter); en troisième lieu, celle de l'innovation qui permet de distinguer l'entrepreneur du manager (Schumpeter); en quatrième, la capacité de convaincre et de donner du sens à partir d'un projet (Gomez). Si ces dimensions peuvent être présentes aussi bien chez l'individu que dans un collectif, il n'en demeure pas moins qu'il n'existerait "pas de profil de personnalité bien arrêté" pour identifier l'entrepreneur (Fillion, 1996:217). Comme le titre de l'ouvrage de Patricia Pitcher le rappelle, le dirigeant d'entreprise qu'il soit entrepreneur ou manager peut répondre à des configurations aussi différentes que sont celle de **l'artiste**, de **l'artisan** et du **technocrate** (Pitcher, 1997). En période de turbulence ou de crise, la figure technocratique semble la moins appropriée et par la suite moins valorisée que les autres <sup>2</sup>.

## 2.2 L'entrepreneur social

Depuis quelques années, le terme d'entrepreneur social est de plus en plus utilisé dans un sens qui ne coïncide pas nécessairement avec celui d'entrepreneur collectif dans la mesure où l'entrepreneur social peut être un entrepreneur individuel soucieux des intérêts collectifs sans être par ailleurs soumis juridiquement à une association organisation (OBNL, coopératives, conventions d'actionnaires) comme c'est le cas de l'entrepreneur collectif. Quoiqu'il en soit, l'entrepreneur social comme l'entrepreneur collectif porte une entreprise habituellement enracinée fortement dans la collectivité locale ou dans une organisation communautaire. Même si l'organisation n'est pas toujours entreprise au sens juridique et même s'il n'y a pas distribution d'excédents comme c'est le cas d'une OBNL, il y a toujours production d'un bien ou d'un service et donc la mobilisation de ressources matérielles et humaines (Lorendahl, 1997). En revanche, ces organisations peuvent redistribuer indirectement des excédents en améliorant le service ou les conditions de

---

<sup>2</sup> Comme l'ont bien montré Luc Bernier et Jean-Pierre Fortin, on peut retrouver de véritables entrepreneurs dans des entreprises publiques. Voir Luc Bernier et Jean-Pierre Fortin, "L'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec", in **Revue organisation. Réflexion et action sur la gestion des organisations**, Volume 6 no 1 (Hiver 1997), pp. 13-24.

travail ou encore en réduisant les frais d'inscription. Comme ces organisations se sont multipliées dans tous les pays au cours des dernières années, il faut faire l'hypothèse de l'émergence d'une nouvelle classe d'entrepreneur qu'on ne saurait qualifier autrement qu'entrepreneur social.

Dans un rapport sur l'entrepreneur social, les Britanniques Stephen Thake et Simon Zadek définissent ce concept et en montrent la pertinence. D'une part, écrivent-ils, "les individus, qui travaillent à l'amélioration sociale des communautés, trouvent souvent **des solutions innovatrices** aux problèmes qu'affronte leur communauté"; d'autre part, ils partagent "**plusieurs caractéristiques** avec les **entrepreneurs commerciaux**" (Thake et Zadek, 1996). Les entrepreneurs sociaux ont le même désir de recherche des opportunités que les entrepreneurs capitalistes, le même souci d'innovation, la même capacité de mobiliser des ressources pour **transformer un rêve en réalité**. Par ailleurs, ils se distingueraient clairement par leur **souci pour la justice sociale**. De plus, ils combinent habituellement trois ensembles d'aptitudes qui sont souvent indépendantes:

un **activisme** militant avec des **compétences** professionnelles;

la capacité **d'être visionnaire** tout en étant **pragmatique**;

une **fibre éthique** (conviction) avec une **confiance tactique** (sens des responsabilités).

Devant les usines désaffectées des centres-villes, devant des ressources inutilisées, devant des personnes inemployées, ils **voient des opportunités** que d'autres ne voient pas.

En revanche, le rapport britannique conclut que les pouvoirs publics et certains acteurs sociaux ne voient pas clairement la contribution sociale et économique qu'offrent ces entrepreneurs alors que leurs interventions peuvent être déterminantes dans une société menacée de déchirure (Lipietz, 1996). Par ailleurs, plus que l'entrepreneur traditionnel, l'entrepreneur social a besoin d'être soutenu pour la bonne raison qu'il provient de milieux où il existe **d'importantes barrières** pour avoir accès aux capitaux et aux réseaux d'affaires (cf. la recherche de D. Côté qui montre que les entrepreneurs coopératifs proviennent de milieux modestes et que les femmes sont plus présentes dans les OBNL que dans les autres



formes d'entreprises d'économie sociale). Par conséquent, les entrepreneurs sociaux souffrent de reconnaissance aussi bien des milieux dont ils sont issus que des milieux où ils doivent chercher du soutien financier et le conseil.

L'entrepreneur social ne s'inscrit ni dans la seule recherche du profit (pas d'excédents à redistribuer), ni dans la seule rationalité instrumentale. En revanche, il est **un leader** qui mobilise des ressources à partir d'une **vision et d'un projet**. De ce point de vue, il est un **visionnaire** et un **innovateur** capable de transformer des menaces en opportunités, des problèmes sociaux en solutions en utilisant la forme entreprise. En somme, quelqu'un qui est capable de refaire un monde nouveau à partir d'un monde qui se défait. Ainsi, l'entrepreneur social mettra sur  **pied une organisation (OBNL) ou une entreprise** qui répondra à des besoins collectifs satisfaits ni par l'entreprise capitaliste, ni par l'État ou encore satisfaits imparfaitement par l'une ou l'autre. Ce faisant, l'entrepreneur social réussit à transformer des besoins individuels en besoins collectifs, une demande non solvable en demande solvable. L'entrepreneur social peut y arriver dans la mesure où son entreprise ou son organisation mobilise non seulement des ressources marchandes mais également des ressources relevant de la réciprocité voire du don, sans exclure un soutien étatique. Pour ces deux raisons, son entreprise ne peut démarrer et à fortiori de développer sans une **forte implication de la communauté concernée** (Laville, 1995). Dans cette visée, "les entrepreneurs sociaux ne créent pas de la richesse pour eux-mêmes mais **de la richesse collective** pour la communauté dans son ensemble" (Thake et Zadek, 1996). Ce faisant, ils participent à l'**empowerment** des collectivités et donc à une démocratisation de la société civile.

### 2.3 L'entrepreneur collectif

L'entrepreneur collectif notamment celui de type coopératif et mutualiste est plutôt le grand oncle que le cousin de l'entrepreneuriat social puisque son origine remonte au XIXe siècle (Petitclerc, 2001; Desroche, 1976). L'entrepreneur collectif partage plusieurs des traits de l'entrepreneur social mais s'en distingue sous deux aspects : en premier lieu, l'entreprise collective suppose un fonctionnement démocratique pour donner son plein potentiel; en deuxième lieu, la création d'une entreprise collective suppose généralement la mise sur pied préalable d'un regroupement de personnes. Voyons rapidement ces deux spécificités.

Le premier aspect met en lumière le fait que les avantages<sup>3</sup> de l'économie sociale ne peuvent se concrétiser sans **un fonctionnement démocratique** qui devient ainsi condition *sine qua non* pour la réussite du projet d'entreprise. En effet, le fonctionnement démocratique est indispensable pour que les autres caractéristiques de l'économie sociale puissent donner leurs pleins résultats. Ainsi, la participation active des personnes qui y sont associées apparaît indispensable pour bien identifier les besoins non satisfaits, des besoins habituellement peu visibles comme sont les besoins sociaux. De même, « la construction conjointe de l'offre et de la demande par les usagers et les professionnels » qui caractérise les services de proximité dispensés par l'économie sociale, suppose un espace public permettant le débat, la délibération (ce qu'on appelait autrefois les assemblées de cuisine) pour bien voir comment ce qui apparaît souvent comme une somme de problèmes individuels constitue en réalité un problème social (Laville, 1994). Dans cette visée, la mobilisation et l'hybridation des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires ne peuvent être réalisées et surtout maintenues sans la reconnaissance de toutes les personnes engagées dans l'expérimentation. Enfin, dans la mesure où l'économie

---

<sup>3</sup> Ces forces sont relativement bien connues. Il s'agit de :

- a) sa **proximité** des besoins nouveaux et des aspirations nouvelles qui lui permet de chercher des solutions rapidement et souvent inédites;
- b) sa **capacité de mobilisation** de ressources diverses (hybridation : marchande, non marchande, non monétaire), capacité reposant sur l'alliance d'acteurs provenant de milieux différents et adhérant à un projet plus large;
- c) sa **prise en charge du social dans la production de biens ou de services**, des externalités et du long terme (vs volatilité et versatilité du marché) et d'une capacité de calcul plus juste de la viabilité d'un projet;
- d) ses **règles** qui permettent entre autres la participation des personnes aux décisions et une équité dans la répartition des résultats.

sociale vise à reconnaître le social dans l'économie et l'économie dans le social, elle ne peut s'en remettre au seul marché ou si l'on veut au bilan comptable de l'entreprise, ni à l'État et à ses mandats, directives et programmes pour identifier le social.

Le deuxième aspect renvoie à la structure même de l'entreprise collective qui se distingue de toutes les autres formes par le fait qu'elle est constituée de "la combinaison d'une entreprise et d'un groupement de personnes réunis par un double rapport de sociétariat et d'activités" (Vienney, 1980 et 1994). Or cela suppose d'une part que le groupement de personnes doit habituellement **se constituer avant** même que l'entreprise apparaisse et que, d'autre part, les entrepreneurs doivent être capables de **mobiliser des ressources** pendant un laps de temps important avant que l'entreprise n'entre elle-même en opération. Si l'on voulait faire image rapidement, nous dirions que l'entrepreneur collectif doit être capable de mobiliser d'abord du capital social mais que celui-ci ne peut être mis complètement en valeur dans le projet d'entreprise sans capital financier. Dans cette visée, le projet coopératif peut être proposé par un individu (selon l'enquête récente de Côté et Robitaille, un tiers de tous les entrepreneurs coopératifs sont des individus et que les groupes représentent la moitié des cas d'entrepreneurs coopératifs), mais lorsque c'est le cas, ce dernier doit être capable de partager très rapidement son projet avec un noyau de membres fondateurs pour que ces derniers se l'approprient et le rendent collectif. Plus souvent qu'autrement, le projet d'entreprise collective est porté dès le départ par un groupe de personnes en relation à partir de la proximité géographique ou professionnelle.

Enfin, qu'il soit au départ un individu ou un collectif, l'entrepreneur collectif doit faire preuve de passion, d'imagination et de raison pour définir concrètement le projet et pour mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires. La **période de gestation de l'entreprise collective est souvent plus longue** et plus difficile que celle de l'entreprise capitaliste. Les forces de l'entreprise collective (fonctionnement démocratique et combinaison d'une association et d'une entreprise) peuvent représenter autant d'occasions d'échec, notamment au niveau du démarrage. Sur ce point, Jaroslav Vanek suggère d'apporter beaucoup d'attention à la préparation du plan d'affaires qui doit se justifier non

seulement au plan financier mais également au plan de la mobilisation des acteurs concernés. Pour éviter des conséquences sociales et financières qui seraient fâcheuses, Vanek suggère même de procéder à une simulation. "Cette façon de procéder, écrit-il, fait penser au décollage d'un avion (ce dernier exige la vérification et la mise en fonction d'un grand nombre d'instruments divers); mais la situation est beaucoup plus complexe dans le cas d'une coopérative, car l'envol est prévu pour une durée de temps sans commune mesure et fait appel à la coordination" de divers départements que sont l'administration et la coordination, les finances, le marketing, les questions légales, la production et la technologie, les relations humaines, etc. (Vanek, 1989: 241).

Si l'expérimentation pour un projet donné d'entreprise collective peut prendre jusqu'à deux ans (voir à nouveau l'enquête Côté et Robitaille), la diffusion de l'entreprise coopérative dans un secteur donné peut s'échelonner sur une dizaine d'années comme en témoignent aussi bien le cas des caisses populaires au début du siècle que celui des coopératives de pêches dans les années 1940. Cette période allant de l'expérimentation à la constitution d'un secteur peut être raccourcie si les apprentissages et les expertises sont partagées et si des soutiens appropriés sont consentis, d'où l'intérêt des regroupements sectoriels et locaux, de ressources techniques et de financement dédié. Tout cela laisse entrevoir la complexité de l'entrepreneuriat collectif et la **forte mobilisation qu'il exige au départ**.

En revanche, l'entreprise collective présente un fort **potentiel d'innovation**. Sa structure offre la possibilité d'être intelligent et passionné à plusieurs (pour paraphraser Claude Béland). À partir de cinq personnes, dix et même plus, il devient possible de bien cerner les besoins non satisfaits et d'innover en proposant des biens ou services qui ne sont pas offerts ou qui le sont à un coût trop élevé. Outre **l'innovation de biens nouveaux** ou la **création de débouchés nouveaux**, on peut également retrouver des **innovations dans les procédés** et même dans **l'organisation** (ex. le travail en équipe et la polyvalence que les coopératives de travail ont expérimenté avant les entreprises capitalistes et japonaises). En somme, les entreprises collectives qui émergent sont contraintes d'être innovatrices, leur défi sera évidemment de le demeurer.

De plus, l'entreprise collective **est habituellement moins risquée que l'entreprise capitaliste** parce qu'elle est capable de mobiliser les ressources d'un collectif ou d'une communauté, parce qu'elle est portée par un projet qui donne sens à des investissements relevant de la réciprocité, voire du don. Ainsi, le taux de survie des coopératives est très impressionnant : "45% des coopératives constituées depuis 1960 étaient toujours existantes en 1997" (données de la Direction des coopératives, ministère de l'Industrie et du Commerce, **Ensemble**, janvier 1999, vol. 2 no 1). La bonne performance de la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs de Québec qui s'est spécialisée dans le financement de coopératives et d'entreprises communautaires, témoigne éloquemment des faibles risques que représentent ces entreprises<sup>4</sup> (Lebossé, 1998:100). Cela dit, il faut reconnaître que l'entreprise collective ne favorise pas la capitalisation externe en raison de la non-rémunération du capital et de l'impossibilité de prise de participation à ce capital.

---

<sup>4</sup> "Ainsi, de 1985 à 1995, les provisions pour créances douteuses ne représentent que 0,26% des encours de crédits à risque (0,27% de l'actif) en moyenne sur la période. Ces chiffres se situent sensiblement au-dessous des provisions en moyenne pratiquées par les banques québécoises (1% des engagements de crédit). (Lebossé, 1998:100).

Tableau 2

**TYPLOGIE DES FORMES D'ENTREPRENEURIAT**

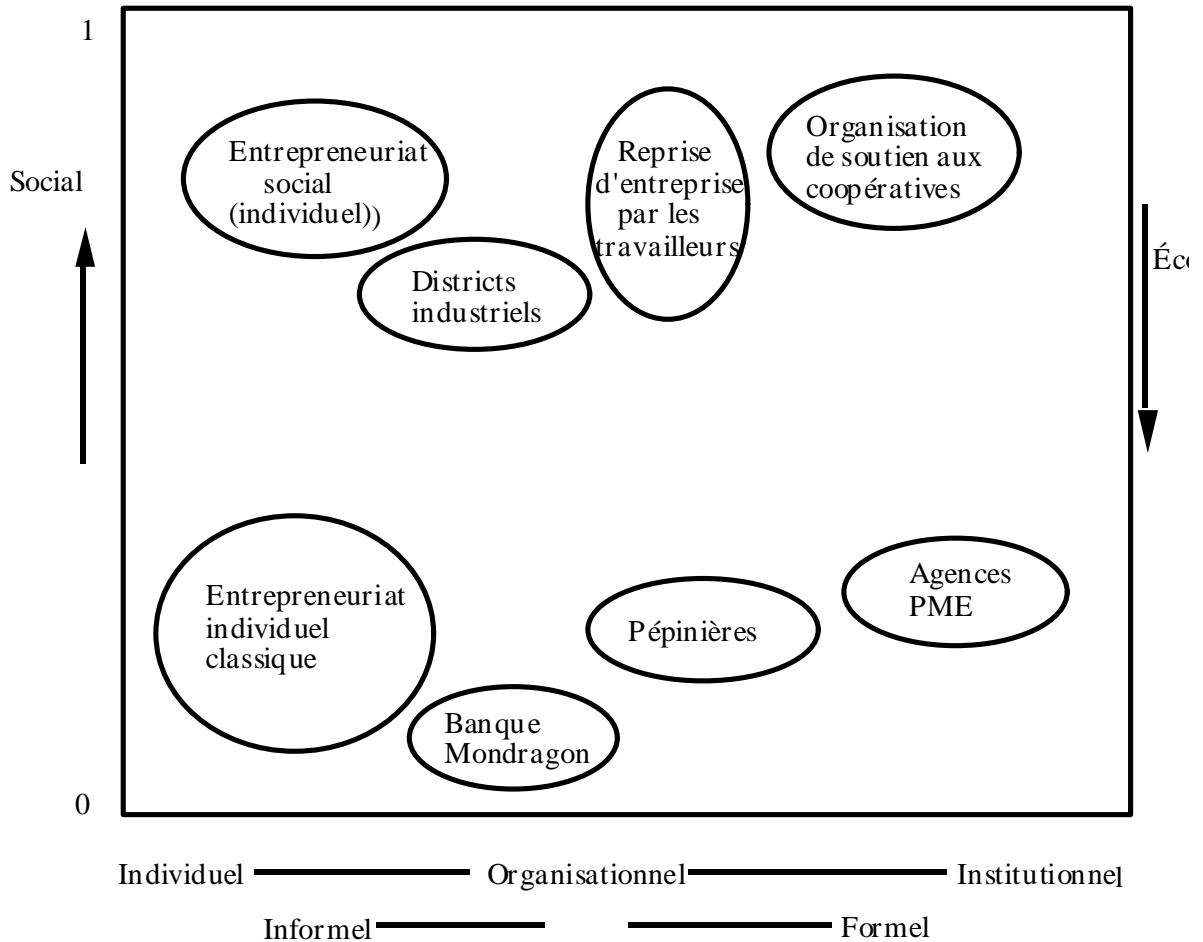
<b>DIMENSION</b>	<b>INDIVIDU COLLECTIF COMMUNAUTÉ</b>	<b>RATIONALITÉ</b>	<b>RISQUE</b>	<b>PROJET</b>	<b>INNOVATION</b>
<b>TYPE</b>					
<b>CAPITALISTE</b>	Plutôt individu	Plutôt formel (Calcul comptable)	Financier	Plutôt individuel (réalisation de soi et famille)	Sens schumpeterien
<b>SOCIAL</b>	Individu ----- Communauté	Plutôt en valeur vers la communauté (proximité)	Financier Et social (réputation auprès de la communauté) + Risques moindres	Plutôt Engagement Social. Dév. local (intérêt général)	Besoins non satisfaits + Formes d'organisation
<b>COLLECTIF</b>	Individu ----- Collectif	Plutôt en valeur vers le collectif (les membres)	Financier et Social (réputation auprès des membres) + Risques moindres	Plutôt Entrepreneurial mais collectif	Besoins non satisfaits + formes d'organisation

Enfin, si l'on compare les divers types d'entrepreneurs que sont l'entrepreneur capitaliste, l'entrepreneur social et l'entrepreneur collectif, il apparaît que formellement ils partagent certains traits au plan du calcul, de l'innovation et du risque mais substantivement (du point de vue du contenu et de la signification) il existe des différences énormes. En premier lieu, au niveau de la rationalité et du projet, l'entrepreneur collectif et l'entrepreneur social sont orientés vers la communauté ou vers le collectif. Les risques, qui sont d'abord financiers pour l'entrepreneur capitaliste, sont non seulement financiers mais sociaux pour l'entrepreneur social et l'entrepreneur coopératif. Tout cela fait que la tentation de faire faillite, est moins avantageuse pour ces derniers si les choses ne vont pas comme prévu. De plus, dans ce cas, ils peuvent plus facilement s'appuyer sur des réseaux communautaires ou collectifs. Enfin, l'entrepreneur social comme l'entrepreneur coopératif sont contraints

d'innover puisque leur projet émerge généralement pour répondre à des besoins non satisfaits ni par l'entreprise privée, ni par l'État.

**Tableau 3**

LES MODÈLES D'ENTREPRENEURIAT



Source: Spear et Thomas, 1997

D'autres typologies sont également possibles telle celle que proposent Roger Spear et Allan Thomas (1997) qui retiennent deux séries de variables : la première portant sur la plus ou moins forte présence du social et de l'économie dans les projets; la seconde sur la nature des entrepreneurs et promoteurs qui sont soit des individus, soit des organisations ou des institutions (selon leur caractère plus ou moins formel). Dans cette visée, l'entrepreneur coopératif porte un projet orienté plus vers l'économique que vers le social (ex. imprimerie

coopérative) alors l'entrepreneur social est plus orienté vers le social que vers l'économique. Il peut exister des formules hybrides comme en témoigne les ACEF. De même, l'entreprise coopérative peut être portée par un collectif plutôt que par un individu. Dans cette visée, les groupes de soutien à l'entrepreneuriat peuvent être eux-mêmes plus ou moins attentifs à l'économique et au social, plus ou moins attentifs à la dimension individuelle ou collective. Enfin, les groupes de soutien sont généralement plus formels et plus institutionnalisés que les projets qu'ils soutiennent et que certaines formules telles les pépinières d'entreprises. Avant de poursuivre, il nous apparaît nécessaire de cerner un peu plus la spécificité de l'entreprise coopérative.



## CONCLUSION

Nous assistons à une nouvelle vague (ou grappes) d'entreprises d'économie sociale qui tentent de répondre à des urgences résultant d'une grande transformation socio-économique et de l'incapacité du secteur public et privé d'y répondre rapidement. Ces entreprises ne doivent pas être dissociées des initiatives qui répondent moins à des urgences qu'à des aspirations et de nouvelles valeurs concernant aussi bien l'organisation du travail que les modes de vie. Dans un cas comme dans l'autre, ces entreprises, qui surgissent dans le domaine du développement social comme dans celui du développement économique, s'inscrivent spontanément dans le cadre du développement local.

Par rapport aux entreprises privées, les entreprises collectives sont habituellement plus complexes puisqu'elles résultent de combinaison d'une entreprise et d'un regroupement de personnes. Ce faisant, elles internalisent ce que les autres entreprises considèrent comme des externalités mais elles ne réussissent à le faire que dans la mesure où elles misent sur leur fonctionnement démocratique, ce qui leur permet également de mobiliser des ressources non seulement marchandes mais également non marchandes et même non monétaires. Cette complexité combinée à des difficultés spécifiques à leur structure de propriété font qu'elles ne peuvent se développer sans un soutien approprié tant du point de vue financier que de celui du conseil et des ressources techniques. En revanche, une fois démarrées, ces entreprises semblent pouvoir se maintenir en opération plus que ne le réussissent les entreprises privées. Enfin, leurs retombées socio-économiques couvrent un spectre qui dépasse la seule viabilité financière de sorte que leur rentabilité sociale s'impose en raison même de leur mission.

Nous avons examiné les entreprises collectives sous l'angle principalement de leur forme institutionnelle donnée en grande partie par le statut juridique de ces entreprises (OBNL, Coopérative, mutuelle, convention d'actionnaires). Ces règles sont sans doute plus rigides pour les coopératives que pour les OBNL (Bouchard, Carré, Côté et Lévesque, 1995) mais, dans un cas comme dans l'autre, les entreprises collectives se distinguent nettement des entreprises capitalistes. Ainsi, ces règles donnent aux entreprises collectives une supériorité

évidente, notamment leur fonctionnement démocratique et l'attention qu'elles accordent en principe à leurs membres. Ainsi, ces règles assurent la répartition du pouvoir et la répartition des surplus entre les membres tout en définissant un champ d'activité lié aux besoins des membres de la coopérative. Elles permettent aussi aux instances démocratiques de réaliser certains arbitrages que le marché réalise pour les entreprises capitalistes. C'est le cas des salaires des travailleurs d'une coopérative de travail qui sont concrètement déterminés non pas par le seul marché mais par le Conseil d'administration selon un arbitrage entre les surplus ristournés ou accumulés.

Par conséquent, **si le fonctionnement démocratique des entreprises collectives est défectueux**, les conséquences pourront être beaucoup plus lourdes que pour une entreprise capitaliste ouverte à la participation. La forme institutionnelle de l'entreprise collective cessera dès lors d'apparaître **comme un avantage pour devenir un handicap**. Ce sera également le cas lorsque l'entreprise collective se bureaucratise comme on peut l'observer dans la plupart des grandes coopératives. Dans ce cas, il s'opère alors **un retournement des règles** en vertu duquel la technocratie se soumet l'association et les choix des membres. D'où l'importance d'une **gestion adaptée** (forme organisationnelle) puisque le fonctionnement de l'entreprise collective ne peut être optimal sans participation des membres, sans un investissement dans la démocratisation et la formation (Belley et Mevellec, 1993: 69).

Si l'on examinait maintenant les entreprises collectives dans leurs modalités concrètes de gestion, on découvrirait effectivement que les formes organisationnelles ne sont pas nécessairement appropriées à leur forme institutionnelle (ou leurs règles). Dans une recherche sur les coopératives de travail, nous avons montré que si certaines coopératives de travail avaient adopté **des formes de gestion d'avant-garde relevant du partenariat** et de la concertation, d'autres **s'en remettaient au taylorisme et à des modes autoritaires de gestion sans véritable souci de formation** (Comeau et Lévesque, 1994). Ces cas de gestion traditionnelle dans les coopératives surprennent d'autant plus que les entreprises capitalistes s'engagent de plus en plus dans des formes organisationnelles novatrices de

participation des travailleurs (Bélanger et Lévesque, 1994; Grant, Bélanger et Lévesque, 1997).

À la lumière de ces divers types de configuration<sup>5</sup> de Mintzberg (1990), nous **ferions l'hypothèse que la configuration entrepreneuriale n'est sans doute pas la plus cohérente** avec la forme institutionnelle de l'entreprise collective. En effet, si dans la configuration entrepreneuriale, "les décisions concernant à la fois la stratégie et les opérations tendent à être concentrées dans le bureau du dirigeant", il s'en suit une centralisation évidente des décisions. Comme l'écrit Mintzberg, "**l'expansion des idées démocratiques** dans les organisations a fini par démoder l'organisation entrepreneuriale dans bien des milieux de la société contemporaine" (Mintzberg, 1990:194-195). Nous serions portés également à considérer comme peu cohérentes avec la forme institutionnelle de l'entreprise collective, la **configuration divisionnalisée** (plus adaptée à la grande entreprise qu'à la petite) et la **configuration mécaniste** qui repose sur une forte division entre conception et exécution peu propice à la participation de même la **configuration politique** qui semble moins convenir à la forme organisationnelle d'une entreprise même si les questions politiques ne sont jamais complètement absentes des entreprises.

En revanche, certaines configurations pourraient présenter une certaine cohérence avec la forme institutionnelle des entreprises collectives, tel serait le cas des configurations suivantes :

- a) la **configuration professionnelle** qui convient pour les services aux personnes, mais qui a l'inconvénient de tendre vers la bureaucratisation même potentiellement décentralisée;

---

<sup>5</sup> Dans cette visée, on pourrait également caractériser les coopératives à partir des formes organisationnelles identifiées par d'Henry Mintzberg (1990), soit sept formes que sont 1-l'organisation entrepreneuriale; 2- l'organisation mécaniste; 3- l'organisation divisionnalisée; 4- l'organisation professionnelle; 5- l'organisation innovatrice et 6- l'organisation missionnaire et 7- l'organisation politisée. Concrètement il est sans doute **possible de trouver des entreprises coopératives dans chacune de ces formes organisationnelles**, d'autant plus que ces configurations sont des simplifications (des types idéaux). Si certains facteurs de contingence et de situation doivent être pris en charge pour comprendre la pertinence d'une configuration plutôt que d'une autre, il n'en demeure pas moins que la cohérence organisationnelle et institutionnelle constitue un avantage.

- b) la **configuration innovatrice** plus adaptée pour un secteur de haute technologie, puisqu'elle fait appel à un niveau élevé d'expertise, mais elle favorise les équipes de projet de petite taille tout en encourageant l'ajustement mutuel;
- c) la **configuration missionnaire** définie à partir du cas des entreprises japonaises où l'idéologie est utilisée comme instrument de gestion : "les normes et les croyances remplaçant les standards et les procédures" (Mintzberg, 1990: 320).

Dans la **configuration missionnaire**, les modes de gestion se définissent à partir de l'idéologie et du projet, voire de la mission. "À mon sens, écrit Mintzberg, la clef du développement de l'idéologie organisationnelle dans une nouvelle organisation ou dans une organisation déjà existante, est dans un leadership appuyé sur une croyance précise en une mission et participant d'un dévouement honnête envers ceux qui devront soutenir la révélation de cette mission" (ibid: 324). Dans le modèle japonais et dans le modèle de la culture d'entreprise, l'identification à l'entreprise repose souvent sur une implication individuelle dont les bases matérielles sont parfois fort restreintes. Les entreprises collectives en raison de leur forme institutionnelle donnent une base solide pour une telle identification.

Mais comme l'écrit Peter M. Senge (1997), "dans le champ de la connaissance, nous avons finalement démonté le mythe des leaders comme héros isolés commandant leurs organisations à partir du haut". L'organisation reposant sur le partenariat et la concertation met en lumière deux problèmes de la grande entreprise capitaliste : l'insuffisance des leaderships hiérarchiques et leur difficulté à tirer profit de l'intelligence des gens se retrouvant à tous les niveaux de l'organisation. À partir de ce constat, Peter M. Senge ajoute tout en parlant de l'entreprise capitaliste : "Nos réponses peuvent nous conduire ironiquement à un futur qui s'inspirerait d'un mode d'organisation plus ancien et plus naturel, soit celui des communautés de divers leaders qui donnent du pouvoir à leur organisation pour apprendre avec leur tête, leur cœur et leur main<sup>6</sup>." En somme, les formes

---

<sup>6</sup> . "Our responses may lead us, ironically, to a future based on more ancient and more natural - ways of organizing: communities of diverse and effective leaders who empower their organizations to learn with head, heart, and hand" (Peter M. Senge, 1997), « Communities of Leaders and Learners », in Harvard Business Review, vol. 75, no 5, p. 32.

de gestion les plus innovatrices dans les entreprises capitalistes pourraient s'inspirer des entreprises collectives si elles voulaient donner un fondement plus crédible à leur invitation à la concertation et au partenariat.

Enfin, sur l'entrepreneuriat collectif comme tel nous avons montré qu'il partage certains traits de l'entrepreneuriat individuel (calcul du risque, capacité de rêver et d'innovation) mais qu'il s'en distingue non seulement **une vision différente (des valeurs différentes et un projet collectif)** mais également par **des règles de partage du pouvoir** et de partage des surplus. Ce qui suppose également une **forme organisationnelle** plus complexe et plus innovatrice. Par la suite, il est ressorti que l'entrepreneuriat collectif est **plus complexe et difficile (pas nécessairement plus risqué)** pour le démarrage que l'entrepreneuriat capitaliste de sorte que le passage du projet à l'entreprise est plus laborieux; l'entrepreneuriat collectif (dans la situation d'émergence des entreprises) est beaucoup **plus riche (plus de possibilités de mobilisation** des partenaires) et potentiellement plus innovateur que l'entrepreneuriat capitaliste (tant micro-organisationnel que macro-institutionnel); que la formule coopérative **n'est pas utilisée à son plein potentiel** entre autres parce que l'entrepreneuriat collectif ne saurait s'épanouir sans des conditions bien spécifiques et sans **un soutien externe** (qui n'est pas nécessairement étatique).

## **Bibliographie**

Beauchamp, Claude, "La coopération au Québec, évolution du projet et de la pratique au 20e siècle, **Revue du CIRIEC**, vol. XIII, no 1-2 (1980-1981), pp. 23-36.

Beauchamp, Claude, "Les débuts de la coopération et du syndicalisme agricole, 1900-1930: quelques éléments de la pratique", **Recherches sociographiques**, vol. 20 no 3, pp. 337-381.

Belley, Michel et Pierre Mévellec, "De l'optimisation des résultats à l'optimisation des processus", in **Coopératives et Développement**, Vol.24, no 1 (1992-1993), pp. 63-84.

Bernier, Luc et Jean-Pierre Fortin, "L'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec", in **Revue organisation. Réflexion et action sur la gestion des organisations**, Volume 6, no 1 (Hiver 1997), pp. 13-24.

Bouchard, M., Carré, G., Côté, D. et B. Lévesque, " Pratiques et législations coopératives au Québec: un chassé-croisé entre coopératives et État", in Alberto Zevi et José Luis Monzon Campos (Eds), **Coopératives, marchés, principes coopératifs**, Bruxelles, De Boeck-Université/CIRIEC, 1995, pp. 213-242.

Boyer, Robert (1997), " Les mots et la réalité ", **La mondialisation au-delà des mythes**, Paris, La Découverte, 1997, 29

Cohen Elie (2001), **L'ordre économique mondial. Essai sur les autorités de régulation**, Paris, Fayard, 320 p.

Cole, G.D.H., **A Century of Co-operation**, Manchester, Co-operative Union, 1944.

Comeau, Yvan et Benoît Lévesque (1993), "Workers' Financial Participation in the Property of Entreprises in Quebec", in **Economic and Industrial Democracy**, Vol. 14 no 2 (1993), pp. 233-250.

Comeau, Yvan et Benoît Lévesque (1994), **La participation des travailleurs dans les coopératives de travail et dans les entreprises capitalistes au Québec**, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, 1994 (Cahier no 0994-064), 22 p.

Conseil de la coopération du Québec (1999), **Démarrer et gérer une entreprise coopérative**, Montréal et Québec, Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 194 p.

Côté, Alain, "La genèse du mouvement coopératif québécois", in **Interventions critiques en économie politique**, no 2 (1978), pp. 118-128.

Côté, Daniel, "Modèle d'analyse stratégique des coopératives", in **Coopératives et Développement**, Vol.24-no 1 (1992-1993), pp. 17-39.

Craig, John G., **The Nature of Co-operation**, Montreal/New York, Black Rose Books, 1993, 256 p.

Deschênes, Gaston, " Le premier siècle du mouvement coopératif", in **Revue du CIRIEC**, vol. XIII, no 1-2 (1980-1981), pp. 15-22.

Deschênes, Gaston, "Le mouvement coopératif québécois. Guide bibliographique", in **Revue du CIRIEC**, vol. 11, no 1-2 (1978-1979), pp. 3-13.

Desroche, Henri (1976), **Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues**, Paris, éditions Ouvrières, 462 p.

Desroche, Henri (1983), **Pour un traité d'économie sociale**, Paris, CIEM, 254.

Favreau, Louis et Benoît Lévesque, **Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention**, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1996, 230 p.

Favreau, Louis et Yves Vaillancourt (2001), « Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire », **Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)**, no 281, pp.69-83.

Fillion, Louis-Jacques, "L'entrepreneur et la stratégie", in Taïeb Hafsi et Jean-Marie Toulouse (Sous la dir.), **La stratégie des organisations : une synthèse**, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 1996, pp. 213-222.

Fecteau, Jean-Marie, **L'émergence de l'idéal coopératif et l'État au Québec, 1850-1914**, Montréal, Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier, 1989, 110 p.

Galbraith, John Kenneth (1967), **The New Industrial State** (traduction : **Le nouvel État industriel**, Paris, Gallimard, 476 p.).

Gélinas, Jacques B. (2000), **La globalisation du monde. Laisser faire ou faire?** Montréal, Ecosociété, 340 p.

Grant, Michel, Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque (1997), **Nouvelles formes d'organisation du travail, études de cas et analyses comparatives**, Paris et Montréal, L'Harmattan 1997, 332 p.

Gueslin, André (1998), **L'invention de l'économie sociale**, Paris, Economica, 430 p.

Jean, Bruno, **Les idéologies éducatives agricoles (1860-1890) et l'origine de l'agronomie québécoise**, Québec, Université Laval (collection études sur le Québec), 1977, 237 p.

Hafsi, Taïeb, " "Les grands gestionnaires et leurs oeuvres", in Piffault, Joëlle avec la coll. de Marcel Côté, **Les Coopérants. Le rêve inachevé d'un leadership démocratique**, Québec, PUQ, 1996, pp. IX à XIV.

Katz, Robert, "Skills of an Effective Administrator", **Harvard Business Review**, Jan.-Feb. 1955.

Labrecque, Laurent, "Le déclin des coopératives de consommation et les mutations d'une culture économique", **Recherches sociographiques**, vol. XXVII, no 2 (1986), pp. 195-218.

Larocque, Paul, **Pêche et coopération au Québec**, Montréal, Éditions du jour, 1978, 379 p.

Larocque, Paul, "La Fédération des pêcheurs unis du Québec: les dernières années (1969-1983)", in **Coopératives et Développement**, Vol 23 no 1 (1991), pp. 7-38.

Laville, Jean-Louis (dir) (1994), **L'économie sociale, une perspective internationale**, Paris, Desclée de Brouwer.

Lebossé, Joël, **Micro-finance et développement local**, Montréal, IFDEC, 1998, 139 p.

Lévesque, Benoît (1979), **Animation sociale et entreprises communautaires et coopératives**, Montréal, Ed. Albert Saint-Martin.

Lévesque, Benoît (1997), « Démocratisation de l'économie et économie sociale », in G. Laflamme, P.-A. Lapointe et alii (sous la dir.), **La crise de l'emploi. De nouveaux partages s'imposent**, Québec, PUL, 1997, pp.87-123.

Lévesque, Benoît, Bélanger, Paul R., Bouchard, Marie et Marguerite Mendell (2001), **Le Fonds de solidarité FTQ, un cas exemplaire de nouvelle gouvernance**, Montréal, Fonds de solidarité, 107 p.

Lévesque, Benoît, Bourque, Gilles L. et Éric Forgues (2001), **La nouvelle sociologie économique. Originalité et tendances nouvelles**, Paris, Desclée de Brouwer, 268 p.

Lévesque, Benoît et Marguerite Mendell (1999), « L'économie sociale au Québec. Eléments théoriques et empiriques pour un débat et pour la recherche », **Lien social et Politiques** (anciennement Revue internationale d'action communautaire), No 41, pp. 105-118.

Lévesque, Benoît et Bill Ninacs (2000), « The Social Economy in Canada : The Quebec Experience », Eric SHRAGGE et Jean-Marc FONTAN (Eds), **Social Economy. International Debates and Perspectives**, Montreal, Black Rose Books, pp. 112-129.

Lévesque, Benoît, "La coopération, une formule en mutation", in **Coopératives et Développement**, Vol. 22 no 2 (1990-1991), pp.1-10.



Lévesque, Benoît, "Les coopératives au Québec. Un secteur stratégique, à la recherche d'un projet pour l'an 2000", **Annales de l'économie publique, sociale et coopérative/ Annals of Public and Cooperative Economics** (Université de Liège), vol. 60, no 2, 1989, pp. 181-215.

Lévesque, Benoît et Daniel Côté, "Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation: à la recherche d'une méthodologie", in Alberto Zevi et José Luis Monzon Campos (Eds), **Coopératives, marchés, principes coopératifs**, Bruxelles, De Boeck-Université/CIRIEC, 1995, pp. 1-16.

Lipietz, Alain, **La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale**, Paris, La Découverte, 1996, 332 p.

Lovendahl, Bengt, "L'intégration de l'économie publique et de l'économie sociale et coopérative. Vers un nouveau modèle suédois", in Lionel Monnier et Bernard Thiry (Eds), **Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?** Bruxelles, CIRIEC-International et De Boeck Université, 1997, pp. 72-88.

MacPherson, Ian, **Each for All: A History of the Co-operative Movement in English Canada, 1900-1945**, Toronto, MacClelland&Steward (Carleton Library Series), 1979.

Malo, Marie-Claire, **Naissance et croissance du secteur coopératif de consommation au Québec (1938-1953)**, Mémoire de maîtrise en administration (École des HEC), 1976.

Melnyk, George (1985), **The Search For Community. From Utopia to a Co-operative Society**, Montreal, Black Rose Books, 170 p.

Melucci, Alberto (1989), **Nomads of the Present. Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society**, London, Hutchinson Radius, 288 p.

Mispelblom Beyer, Fredrik, **L'entreprise politique. tentative de construction d'un objet sociologique**, **Les Cahiers d'Évry**, Université d'Évry Val d'Essonne (Centre Pierre Naville), no 2/97, 70 p.

Mintzberg, Henry, **Le management. Voyage au centre des organisations**, Montréal, Les Éditions d'organisation et Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1990, 570 p.

Mintzberg, Henry, "The Manager's Job", **Harvard Business Review**, July-Aug. 1975.

Monnier, Lionel et Bernard Thiry (1997), « Architecture et dynamique de l'intérêt général », in Lionel Monnier et Bernard Thiry (dir.), **Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?** Bruxelles, De Boeck-Université, pp.11-30.

Morels, Réginald (1999), « Économie sociale et coopération internationale », dans Jacques DEFOURNY, Patrick DEVELTERE et Bénédicte FONTENEAU (dir.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck Université, pp. 256-264.

Offe, Clauss et Ulrich Preu (1997), "Les institutions démocratiques peuvent-elles faire un usage efficace des ressources morales?" in Claus OFFE, *Les démocraties modernes à l'épreuve*, Montréal et Paris, L'Harmattan, pp.199-231.

Orléan, André (1999), *Le pouvoir de la finance*, Paris, éditions Odile Jacob, 1999, p. 254.

Pichette, Claude, Définition et classification des coopératives", **Archives internationales des sciences sociales de la coopération**, no 29, janvier-juin 1971.

Pichette, Claude, **Analyse micro-économique et coopérative**, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1972.

Piffault, Joëlle avec la coll. de Marcel Côté, **Les Coopérants. Le rêve inachevé d'un leadership démocratique**, Québec, PUQ, 1996, 182 p.

Pitcher, Patricia, **Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations**, Montréal, Québec-Amérique/Presses HEC, 1997, 264 p.

Putnam, Robert D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.

Schumpeter, Joseph A., **Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process**, New York and London, Mc Graw-Hill, 1939, 2 Vols.

Schumpeter, Joseph A. **The Economics and Sociology of Capitalism**, Princeton, Princeton University Press, 1991, 492 p. (Voir le chapitre 10: "Comments on a Plan for Study of Entrepreneurship").

Senge, Peter M. (1997), "Communities of Leaders and Learners", in **Harvard Business Review**, Vol. 75, no 5, p.32.

Thake, Stephen et Simon Zadek (1996), **Practical People, Noble Causes. How to Support Community-Based Social Entrepreneurs**. London, New Economics Foundation, 60 p.

Vaillancourt, Yves et Jean-Louis Laville(1998), "Les rapports entre associations et État : un enjeu politique", **Revue du MAUSS Semestrielle (PARIS)**, no 11, pp. 119-135.

Vaillancourt, Yves (2001), « Le modèle québécois de politiques sociales et ses interfaces avec l'Union sociale canadienne », **Back to the Table : A New Social Union for 2002?** (à paraître).

Vanek, Jaroslaw, "De l'entreprise capitaliste à l'entreprise coopérative: problèmes et méthodes", in B. Lévesque et alii (Sous la dir.), **L'autre économie: une économie alternative?**, Québec, PUQ, 1989, pp.235-244.

Vérin, Hélène, **Entrepreneurs entreprise. Histoire d'une idée**, Paris, PUF, 1982, 262 p.

Vienney, Claude, **L'économie sociale**, Paris La Découverte, 1994, 126 p.

Vienney, Claude, **Socio-économie des organisations coopératives**, Paris, CIEM, 1980 (tome 1) et 1982 (tome 2), 396 p et 333 p.

Weber, Max, **L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme**, Paris, Plon, 1964, 342 p.