

RQ-05-2010

**Les conditions de succès dans l'émergence
d'entreprises d'économie sociale en Estrie
dans les contextes rural et urbain**

Par Jacques Caillouette

Février 2010

Cahier du RQRP-ÉS

Cahier No RQ-05-2010

« Les conditions de succès dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale en Estrie dans les contextes rural et urbain »

Par Jacques Caillouette

Avec la collaboration de :

Johanne Beaudin et Dominic Provost, praticienne et praticien

Pierre-Luc Bossé, Marc Sédillot, Laurent Côté et Mamadou Dicko Baldé, auxiliaires de recherche

Suzanne Garon et Marie Malavoy, chercheures

Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale - GRAP Estrie

Révision linguistique : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-487-1

Dépôt légal : 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) sont des organismes partenariaux de recherche financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce consortium de recherche en économie sociale réalise des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale. Ses actions contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec.

L'ARUC-ÉS, créée en 2000, est le premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement consacré à la recherche partenariale. Ses activités portent sur différents secteurs de l'économie sociale : l'habitat communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, la finance et le développement local et régional. Créé en 2005, le RQRP-ÉS est quant à lui l'un des six centres canadiens voués à la recherche partenariale en économie sociale. Ses activités sont décentralisées dans les huit régions du Québec où l'on trouve une institution universitaire et ses objets de recherche s'articulent autour des particularités de chacune de ces régions. Les deux centres cohabitent sous le même toit, à Montréal.

Résumé

Ce rapport de recherche traite des conditions de succès d'émergence des entreprises d'économie sociale (EÉS) en milieu rural et en milieu urbain. Le phénomène de l'émergence y est posé comme un processus éminemment dynamique. Par ce processus, l'entreprise ne fait pas que sourdre d'un milieu, elle participe à sa structuration. Au cours de son processus d'émergence, l'EÉS crée en fait tout autant son écosystème qu'elle en émerge. C'est avec cette vision dialectique de l'entreprise et de son milieu que cette recherche aborde son objet, la phase d'émergence. Le processus d'émergence de l'EÉS appelle donc ici une structuration nouvelle du jeu des acteurs de la communauté où s'accomplit ce processus. Bref, selon cet angle d'analyse, l'EÉS émerge tout autant d'une communauté territoriale qu'elle participe à poser cette communauté comme actrice de son développement. L'objet à l'étude s'inscrit ainsi dans une optique plus globale de développement territorial. Les phénomènes d'émergence étudiés participent, en s'y inscrivant, à un processus en effet plus large qu'eux-mêmes, c'est-à-dire celui de la transformation des communautés locales dans leur pouvoir d'agir sur elles-mêmes et leur développement.

Au départ de cette recherche, nous recherchions simplement les conditions de succès de l'émergence des entreprises étudiées, mais avec nos premiers terrains d'étude, nous nous sommes vite aperçus que cette vision, trop statique, ne faisait pas justice au travail qu'avaient réalisé les promoteurs des projets étudiés. En fait, le paradoxe que nous révélait de plus en plus les cas étudiés d'émergence, pourtant à succès, est qu'au départ ces conditions gagnantes que nous recherchions étaient en fait absentes et que ce sont les promoteurs qui avaient dû les bâtir.

Nous présentons donc dans ce rapport l'étude de quatre processus d'émergence d'EÉS dans la région de l'Estrie. Il s'agit (1) des Pousses vertes du Haut-St-François implantées à East Angus; (2) de la Coopérative des aînés de Racine située dans la MRC du Val-Saint-François près de Valcourt; (3) de la Coopérative de solidarité le Montagnard d'East Hereford, dans la MRC de Coaticook; et (4) du Marché de solidarité régionale situé à Sherbrooke. Nous analysons ces processus d'émergence selon un cadre de référence qui fait appel à la construction de projets entrepreneuriaux territorialisés. Nous posons, par ailleurs, ces processus entrepreneuriaux comme faisant appel eux-mêmes au croisement de différents régimes d'engagement ainsi qu'à des processus d'innovation sociale territoriale. En référence à leur territoire local d'émergence, les EÉS participent ainsi à de nouvelles dynamiques locales d'articulation.

Nos résultats d'analyse montrent comment la construction des entrepreneuriats collectifs pour mener les processus d'émergence nécessite la mise en hybridation de rationalités appartenant à des mondes de rationalités différentes, notamment à celles, d'un côté, du monde de l'action économique et de l'autre, à celles du monde de l'action sociale. Le défi pour les acteurs devient ainsi de ne pas oblitérer le monde de l'autre, au contraire de le reconnaître dans son expertise, dans sa façon autre de concevoir l'action, et ce, de manière à l'incorporer à son propre monde.

Nous montrons également comment, au sein du projet entrepreneurial en émergence, ces processus d'hybridation se réalisent selon des temporalités différentes, ce qui demande parfois aux acteurs de revoir leur mode antérieur de fonctionnement et d'appréhension de l'action. Un autre point ressortant de l'analyse des stratégies d'émergence est comment le groupe promoteur incorpore souvent à son action des modalités de démocratie de proximité. Cette démocratie de proximité permet ainsi de renforcer l'ancrage territorial du projet. Elle accroît également le pouvoir politique de l'action entrepreneuriale en construction. Les processus locaux de délibération communautaire mis en branle permettent, en effet, de non seulement collectiviser le projet poursuivi, mais également de légitimer le

leadership du groupe promoteur, tant vis-à-vis de sa communauté d'appartenance que vis-à-vis des acteurs, notamment les organismes subventionnaires, externes à celle-ci.

Mots-clés : Entrepreneuriat collectif; Entreprise d'économie sociale; Processus d'émergence d'entreprise d'économie sociale; Projets entrepreneuriaux d'économie sociale; Développement territorial.

Remerciements

Ce projet de recherche découle d'une démarche de recherche partenariale. L'objet de la recherche même, les conditions de succès d'émergence des entreprises d'économie sociale en milieu rural et urbain en Estrie, a été la résultante d'un processus de coconstruction où participaient activement à la fois des chercheurs et des praticiens. Ce comité de départ comprenait du côté des chercheurs, outre le chercheur principal, les professeurs Marie Malavoy et Suzanne Garon. Du côté des praticiens, nous retrouvions Johanne Beaudin de la Coopérative de services à domicile de Coaticook et Dominic Provost du Centre local de développement (CLD) du Haut-Saint-François. Il faut remercier vivement ces différentes personnes sans qui cette recherche n'aurait pu voir le jour. Dans cette équipe de recherche, il faut également souligner le travail central de deux assistants de recherche, Laurent Côté et Pierre-Luc Bossé, qui ont respectivement participé à l'élaboration du projet et à la cueillette des données, ainsi que leur analyse, pour chacune des études de cas réalisées. Soulignons également le travail de Marc Sédillot qui en fin de parcours a aidé à l'analyse ainsi que celui plus tard de Mamadou Dicko Baldé, du Centre affilié universitaire du Centre de santé et de services sociaux (CSSS-IUGS) de Sherbrooke, qui a lu une toute première ébauche du rapport de recherche et a su nous donner de judicieux conseils pour la présentation de l'ensemble.

Enfin, il importe de souligner l'apport de tous les membres du Groupe régional d'activités partenariales (GRAP) de l'Estrie, une composante du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) – ainsi que la participation de Denis Bussièrès, coordonnateur du RQRP-ÉS et, en rapport aux stratégies de transfert des connaissances, celle de Louise Sutton – qui ont su donner des conseils pour faire avancer, si ce n'est terminer, cette recherche et développer activement les modalités de son processus de transfert des connaissances.

Table des matières

PRÉSENTATION DE L'ARUC-ÉS ET DU RQRP-ÉS.....	III
RÉSUMÉ	V
REMERCIEMENTS.....	VII
Introduction.....	11
Chapitre 1 : Les processus d'émergence étudiés et la méthodologie d'étude de cas utilisée.....	13
Chapitre 2 : La définition de l'objet de recherche, de ses questionnements et de l'étendue du concept d'émergence d'entreprises d'économie sociale (EÉS).....	17
L'émergence comme la période de conception et de naissance de l'entreprise.....	17
L'émergence de l'EÉS, mais aussi de l'entrepreneur collectif territorialisé.....	17
L'émergence comme processus d'innovation sociale au croisement de différents régimes d'engagement	18
L'émergence comme catalyseur de solidarités préexistantes	19
L'émergence comme passion citoyenne et raison de marché.....	20
L'émergence comme tension d'un entrepreneuriat capitaliste et d'un entrepreneuriat social.....	20
L'émergence comme à la fois tributaire et transformatrice des identités territoriales.....	22
Chapitre 3 : L'étude des quatre processus d'émergence.....	25
Les Pousses vertes	25
Le contexte d'apparition et ses acteurs : de l'économique au social	25
Frapper le mur et rebondir : le passage du social à l'économique.....	28
Le parallèle avec la naissance de la Société de développement Angus (SDA) dans le quartier de Rosemont à Montréal	30
La Coopérative des aînés de Racine	31
On ne « dé-Racine » pas un vieil arbre	31
Des calorifères pour réchauffer la place et initier le mouvement	32
Un projet d'économie communautaire où les forces de chacun sont mises au service de tous	33
Un processus qui s'enraye, mais pour repartir plus fort avec une action politique	34
Le Marché de solidarité régionale.....	36
La construction d'un espace, d'action écologique locale, de laquelle émergera le projet à venir.....	36
Le rêve et la texture de son énonciation.....	37
Des leaderships charismatiques et plus formels.....	39
Soutenir une innovation sociale qui, via Internet, territorialise des pratiques économiques.....	39
Une militance économique	41
Le marché solidaire comme outil d'instauration d'une communauté territoriale écologique.....	42

La Coopérative de solidarité Le Montagnard	44
La perte d'un lieu public de convivialité	45
L'occasion d'« affaires »	45
Services à une communauté ou mobilisation d'une communauté autour d'un bien commun?.....	48
Chapitre 4 : Des processus d'émergence enracinés dans leur communauté locale et transformateurs du pouvoir d'agir de celle-ci.....	51
De la naissance d'une idée supportée par un acteur à la réorganisation de cet acteur afin de conjuguer avec la réalité économique	51
La naissance de l'idée	52
Le mur de la réalité économique ou sociale	54
La réorganisation	54
Transformation des communautés dans leur pouvoir d'agir sur elles-mêmes.....	55
Une émergence tributaire d'une communauté locale avec son histoire propre et ses acteurs particuliers	56
Absence de conditions de succès préalables et innovation sociale.....	58
La capacité de mobiliser concrètement la population autour du projet en émergence pour que les gens se l'approprient et s'y identifient.....	59
Chapitre 5 : En synthèse, l'émergence comme la combinaison réussie de différents régimes d'engagement.....	61
Bibliographie	63
Annexe 1 : Tableau des stratégies d'entrepreneuriat collectif territorial d'EÉS selon les processus d'émergence étudiés.....	65

Introduction

Ce rapport fait l'analyse de quatre processus d'émergence d'entreprises d'économie sociale (EÉS) dans la région de l'Estrie. Les processus étudiés relèvent d'EÉS avec un fort ancrage territorial et d'un entrepreneuriat collectif lié étroitement à la spécificité de la communauté locale d'où il provient. L'analyse prend donc d'emblée le caractère collectif et territorial pour rendre compte des quatre processus d'émergence à l'étude.

Le travail d'animation d'un milieu et de création d'entreprises d'économie sociale constitue un défi tant dans les milieux urbains que ruraux. Plusieurs recherches portant sur les entreprises d'économie sociale, sous forme d'études de cas, ont pris pour objet l'ensemble du fonctionnement et du développement de ces entreprises (ARUC-ÉS, CRISES¹). Mais, à notre connaissance, très peu d'études réalisées à partir de terrains de recherche québécois se sont penchées spécifiquement sur la phase proprement dite de l'émergence d'entreprises d'économie sociale (EÉS). Or, circonscrire et analyser les processus de l'émergence d'entreprises d'économie sociale, cibler les divers éléments et phénomènes influents, mieux comprendre la construction des dynamiques d'action au sein des groupes promoteurs, des collaborateurs et des différents acteurs partenaires constituent des enjeux importants, tant pour la recherche que pour les pratiques dans la sphère de l'économie sociale.

Circonscrire et analyser les conditions de succès de l'émergence des entreprises d'économie sociale constituent, sur les plans théorique et pratique, un pas important pour une meilleure compréhension de l'économie sociale dans son développement en tant que moteur de transformations sociales et de développement territorial. Quoique cette recherche n'aborde que quatre études de cas, les cas qu'elle illustre et analyse peuvent donner, tant sur les plans théorique que pratique, aux acteurs du développement local et de l'économie sociale des manières de faire, éventuellement transférables dans les communautés avec qui ils travaillent.

Sur le plan du développement des connaissances, une meilleure compréhension de l'émergence de ce type d'entreprises est essentielle. Pour faciliter le développement de nouveaux projets, il est important de mieux saisir les différentes dimensions structurant la genèse du projet d'EÉS. Le déploiement de mécanismes d'économie sociale dans les communautés implique la mobilisation des forces vives de celles-ci. Des rapports d'innovation sont mis en branle. Les processus d'émergence participent à la consolidation du leadership d'acteurs clés engagés dans le développement social et économique de leur localité. L'entrepreneuriat d'économie sociale, par la dimension collective qui lui est inhérente, est un vecteur important, et trop méconnu, de transformation des communautés locales comme actrices de leur développement.

Nous verrons donc, dans un premier temps, un aperçu des processus d'émergence étudiés et des outils que nous nous sommes donnés pour ce faire. Ensuite, dans une section où nous développons notre cadre théorique, nous abordons le concept d'émergence d'EÉS pour définir celui-ci dans sa relation avec la construction de ce que nous pourrions appeler des entrepreneuriats collectifs territoriaux, puisque nous mettons l'accent sur la dimension collective et construite de ces entrepreneuriats. Nous insistons particulièrement sur l'hétérogénéité des différentes façons de faire en rencontre dans ces entrepreneuriats hybrides où prédominent autant les rationalités d'action économique que d'action sociale.

¹ L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) ont produit plusieurs monographies que l'on peut retrouver sur leur site Internet : www.aruc-es.ca et www.crisis.uqam.ca.

C'est ensuite que nous nous livrons comme tel à la présentation et à l'analyse des quatre processus d'émergence étudiés. Puis, avec ces analyses de cas particuliers à l'esprit, nous procédons à une analyse plus globale où, de manière transversale, nous mettons en évidence les grands temps qui marquent les processus d'émergence ainsi que les savoir-faire (dont on retrouve un tableau en annexe) qu'ils impliquent.

Chapitre 1

Les processus d'émergence étudiés et la méthodologie d'étude de cas utilisée

Ce projet de recherche a été réalisé en partenariat avec des représentants du milieu de l'économie sociale en Estrie. Cette mobilisation de chercheurs et de praticiens a suscité une mise en commun de savoirs, de méthodes et de ressources afin de favoriser une forte appropriation des résultats de recherche par l'ensemble des acteurs du champ de l'économie sociale en Estrie. Sur le plan épistémologique, la réalité vécue des pratiques a été la source privilégiée de connaissances et de production des savoirs (Racine, 2000). Dans l'esprit de la recherche ethnographique (Spradley, 1979), nous avons investigué les savoirs d'expérience des acteurs impliqués, puis formalisé cette connaissance en vue d'enrichir les savoirs pratiques et théoriques utiles tant à l'intervention qu'à la formation. Pour ce faire, l'étude de cas et l'analyse qualitative de données empiriques ont été privilégiées (Patton, 2002; Yin, 2003).

En collaboration avec des partenaires du Réseau des entreprises d'économie sociale de l'Estrie, nous avons donc ciblé quatre entreprises ($n=4$), réparties sur différentes MRC estriennes, pertinentes à l'étude. Un critère de sélection de ces entreprises était que leur origine ne devait pas être liée à des programmes gouvernementaux particuliers comme, par exemple, dans le secteur des services à domicile ou de la périnatalité. Nous tenions ainsi à mieux saisir la nature des dynamiques locales dans les processus d'émergence des EÉS. Les quatre entreprises d'économie sociale choisies étaient viables lors de l'étude et avaient été implantées sur le territoire de quatre différentes MRC de l'Estrie au cours des 10 dernières années. Il s'agit (1) des Pousses vertes du Haut-St-François à East Angus; (2) de la Coopérative des aînés de Racine dans la MRC du Val-Saint-François près de Valcourt; (3) de la Coopérative de solidarité Le Montagnard d'East Hereford dans la MRC de Coaticook; (4) et finalement, du Marché de solidarité régionale situé à Sherbrooke. En plus d'être localisées sur des territoires d'appartenance différents, ces entreprises sont issues de problématiques fort hétérogènes.

Les Pousses vertes du Haut-St-François

Constituée sous la forme juridique d'un organisme à but non lucratif (OBNL), cette entreprise contribue à l'insertion socioprofessionnelle des personnes handicapées habitant dans la MRC du Haut-Saint-François. Pour ce faire, elle exploite un complexe de serres horticoles pour produire une variété de légumes. Cette production est ensuite vendue localement et dans la région. L'acteur au cœur de ce projet est l'organisme à but non lucratif (OBNL) le Club Étincelles de Bonheur, organisme voué au bien-être des personnes handicapées et de leur famille. Fondé il y a plus de 30 ans à East Angus, le Club Étincelles de Bonheur a lutté contre l'exclusion sociale en favorisant l'intégration par l'emploi des personnes handicapées au sein de la communauté, en plus d'offrir des services de loisirs adaptés.

La Coopérative des aînés de Racine

La Coopérative des aînés de Racine offre des services d'hébergement à des personnes âgées de plus de 70 ans, originaires de Racine où résident les membres de leur famille. Enracinée au cœur du village, elle s'avère également un lieu de rencontre ouvert à toute la population. Depuis les années 1980, la vie de la communauté de Racine a été ponctuée par plusieurs projets de développement local et communautaire. En effet, la mise sur pied de cette coopérative s'inscrit à l'intérieur d'une démarche collective beaucoup plus large : celle de permettre aux résidents

de Racine de prendre leur destinée en main en consolidant et en entretenant le dynamisme qui caractérise leur « vivre ensemble ».

La Coopérative de solidarité Le Montagnard d'East Hereford

Cette coopérative a été mise en place à la suite d'un projet de développement local visant à revitaliser l'unique lieu de rencontre et d'échange des résidants d'East Hereford : le restaurant-bar-motel du village. En rachetant l'entreprise en faillite, la coopérative s'est donnée comme mission d'en assurer sa pérennité. Situé aux limites des frontières américaines, ce village éloigné s'est historiquement développé de façon autarcique. La culture qui s'y rattache est marquée par des valeurs d'autonomie régionale, de fierté, de solidarité et d'entraide. Un désir d'entreprendre collectivement s'est développé au cours des dernières années à la suite de la mise en place de différents organismes et associations visant à répondre aux besoins sociaux des citoyens. Ces initiatives ont été menées originairement par la municipalité et par l'implication bénévole de résidants.

Le Marché de solidarité régionale de l'Estrie

Cette initiative a été développée par l'organisme à but non lucratif (OBNL) d'éducation relative à l'environnement, Les AmiEs de la Terre de l'Estrie. Ce marché virtuel permet, d'une part, aux citoyens consommateurs d'acheter des produits locaux et, d'autre part, aux producteurs agricoles estriens de vendre localement leurs produits en limitant les intermédiaires. Le processus de commande des denrées se fait sur le site Internet du Marché de solidarité régionale. Dans un deuxième temps, les consommateurs peuvent recueillir leur commande à un point de chute. Lors de cette cueillette, consommateurs, bénévoles et producteurs se rencontrent.

Les outils d'observation, la démarche d'analyse et la préservation de l'anonymat des personnes interviewées

Pour faire cette recherche, l'analyse documentaire, l'entretien individuel semi-dirigé et l'observation participante ont servi d'outils de collecte de données. Dans un premier temps, en colligeant les documents disponibles sur l'émergence pour chacune des entreprises d'économie sociale à l'étude, nous avons pu dégager les grandes lignes du processus d'émergence ainsi que les contextes organisationnels particuliers dans lesquels elles se sont inscrites. Les entretiens individuels semi-dirigés ont été au nombre de quatre ($n = 4$) par EÉS pour un total de 16 ($n=16$). L'observation participante a constitué à nous rendre sur les lieux de l'entreprise pour réaliser les entrevues et à visiter les différentes installations de ces entreprises. Soulignons, en outre, que nous avons pu bénéficier d'une connaissance pratique du Marché de solidarité puisqu'un des membres de l'équipe de recherche était membre « consommateur » de cet organisme. Les données issues des sources documentaires, des entretiens et de l'observation participante ont fait l'objet d'une analyse transversale, selon une démarche comparative, afin d'identifier et de documenter les processus, les enjeux, les défis et les conditions de succès dans l'émergence de ces entreprises. Cette démarche, surtout au moment de la cueillette des données et de leur première analyse, a nécessité des séances de rétroaction et de discussion avec les membres de notre équipe partenariale de recherche. Cette équipe était alors composée du chercheur principal, d'un professionnel de recherche et de deux personnes praticiennes de l'économie sociale en Estrie et membres actives du Groupe régional d'activités partenariale (GRAP) en économie sociale de l'Estrie, groupe lui-même participant aux travaux plus larges du Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP) en économie sociale. Ces échanges avec ces praticiens ont été essentiels pour mieux cerner notre objet de recherche et ouvrir des pistes d'analyse sur les conditions de transfert des connaissances. Nous projetons, à cet effet, un retour dans chacune des MRC de l'Estrie pour présenter nos résultats de recherche et échanger avec des acteurs impliqués localement pour mieux comprendre dans leur particularité, les processus

locaux d'émergence en vue d'accroître ainsi la capacité de ces acteurs à susciter l'émergence de nouvelles EÉS sur leur territoire.

Enfin, sur le plan éthique, nous nous sommes engagés auprès des personnes interviewées à conserver l'anonymat de leurs propos. Les noms utilisés dans ce rapport sont donc fictifs et, par mesure de précaution, nous avons parfois transformé certaines informations pouvant servir de repères nominaux, par exemple sur l'organisme d'appartenance ou le statut de la personne interviewée. Nous avons également épisodiquement introduit une discontinuité dans l'appartenance des propos recueillis. Les propos attribués à une telle personne, selon son identité fictive, peuvent donc aussi varier. En fait, le lecteur doit retenir que les propos rapportés sont véridiques, mais ne proviennent pas nécessairement de la personne, même fictive, à qui le texte les attribue.

Chapitre 2

La définition de l'objet de recherche, de ses questionnements et de l'étendue du concept d'émergence d'entreprises d'économie sociale (EÉS)

L'émergence comme la période de conception et de naissance de l'entreprise

En abordant les quatre entreprises étudiées, notre but au départ fut de saisir et de mieux comprendre les conditions de succès d'émergence de ces entreprises. Il convient ici de mieux définir ce que nous entendons, dans le temps, par le concept d'émergence. Par émergence, nous entendons la phase qui précède, tout en la chevauchant parfois, celle du démarrage de l'entreprise. Si le démarrage renvoie à un groupe constitué qui travaille à mettre sur pied une entreprise, l'émergence, elle, concerne plus la période antérieure à l'existence de ce groupe. Elle s'intéresse à comment va naître une idée et se constituer un groupe et un projet d'action pour transformer et actualiser cette idée.

L'objectif de la présente recherche est donc de mieux comprendre les mécanismes et les dynamiques ayant permis l'éclosion d'une idée de projet et l'évolution de sa concrétisation jusqu'au moment où l'entreprise existe et commence à opérer.

Dans l'équipe de recherche, nous avons souvent utilisé la métaphore de la naissance d'un enfant pour nommer l'émergence. Donc, les différents temps que couvre l'émergence sont ceux où il y a rencontre et échange, ensuite il y a la conception et puis l'embryon, enfin il y a la gestation et pour terminer la naissance. Les premiers moments de la vie de l'entreprise peuvent aussi faire partie de l'émergence s'ils sont des moments de transformations majeures pour rendre l'entreprise viable.

Voyons maintenant comment sur le plan théorique, dans cette étude, nous posons la spécificité des processus d'émergence d'EÉS. Nous cherchons ainsi à présenter des éléments de référence qui laissent entrevoir la complexité et les enjeux à prendre en compte pour appréhender les processus d'émergence des EÉS. Dans un premier temps, nous posons l'émergence comme un processus impliquant le croisement de plusieurs types d'engagement et de partenariats. Ensuite, nous soulignons comment les processus d'émergence d'EÉS participent à des dynamiques d'innovations sociales dans leur communauté territoriale d'implantation.

L'émergence de l'EÉS, mais aussi de l'entrepreneur collectif territorialisé

Nous abordons le concept d'émergence d'entreprises d'économie sociale (EÉS) à travers une lunette collective et territoriale, une émergence qui implique différents acteurs sur un territoire donné et d'autres, en alliance, à l'extérieur de ce territoire. En fait, comme nous le verrons, il ne s'agit pas que de l'émergence d'une EÉS, mais aussi, et en même temps, de celle d'un entrepreneur collectif d'économie sociale qui, avec son projet, se construit en émergeant lui aussi de ce territoire d'appartenance, tout en participant à sa transformation.

Le projet d'entreprise d'économie sociale s'enracine dans des solidarités préexistantes qu'il mobilise autour de sa vision. Il est en quelque sorte une passion citoyenne qui, pour s'actualiser, prend un véhicule économique

nécessairement soumis aux impératifs de marché et de rentabilité. Ces projets d'EÉS tiennent en fait d'un entrepreneuriat hybride, ce qui signifie le déploiement de pratiques imbriquant dans un même tout des savoirs entrepreneuriaux à la fois capitalistes et d'action sociale. Enfin, nous abordons dans cette section comment le projet d'EÉS tient également d'un travail sur les identités territoriales. Mais, pour débiter, abordons comment nous définissons l'émergence en termes d'innovation sociale et de l'agencement de différents régimes d'engagement.

L'émergence comme processus d'innovation sociale au croisement de différents régimes d'engagement

Dans ses analyses de sociologie du travail et des organisations, Thévenot (2006 : 80) met l'accent sur les divers modes d'engagement, et surtout, l'agencement de ceux-ci, en fonction de la mise en forme d'actions sociales spécifiques. Cet auteur s'intéresse à comment un type d'actions, relevant d'un certain régime d'engagement, s'intègre à d'autres types d'actions, relevant d'autres ordres d'engagement, pour former un tout articulé et cohérent. Ses analyses recherchent tout autant à saisir la figure d'ensemble que l'identification de ces différentes parties et de la nature des liens entre celles-ci. Il s'agit, dit-il, de « lier les modèles de l'action aux figures d'intégration dans lesquelles ils s'inscrivent ». Bref, l'identification des effets de composition auxquels donnent lieu les différents types de régimes d'engagement est tout aussi importante que l'identification de ces régimes. Dans l'étude des processus d'émergence d'EÉS, il convient aussi de se poser ce type de questions. Ainsi, à partir d'une collectivité donnée, on se demandera sous quels modes de production se crée une EÉS. Comment une communauté coproduit-elle des savoirs d'émergence? Comment produit-on les réseaux locaux, et extra locaux, qui permettent les repères normatifs et les régulations nécessaires pour induire des processus d'émergence réussis? Les processus d'émergence d'EÉS n'appellent pas que l'addition de différents types d'engagement, de différents types de logique d'action, ils demandent leur interfécondation, le tout pour constituer un univers référentiel et identitaire nouveau pour les acteurs dans la compréhension d'eux-mêmes. C'est au-delà de l'addition que se constitue le défi de l'émergence.

Ces effets de composition auxquels s'intéresse Thévenot croisent la question de l'innovation sociale et territoriale. En s'appuyant sur Alter (2002) et Autes (2006), Emin et Schieb-Bienfait (2009) apportent des considérations éclairantes pour nous faire saisir comment le concept d'innovation sociale peut aider à comprendre la nature des phénomènes d'émergence d'EÉS.

Comme le rappelle Alter (2002), nous disent-elles, l'innovation est une activité collective, reposant sur la mobilisation d'acteurs aux rationalités variées, souvent antagonistes. Aussi, analyser l'émergence d'un projet entrepreneurial de l'économie sociale et solidaire ramène à raconter une histoire, celle qui conduit ou non de l'état A à l'état B, en s'intéressant à des processus, à des trajectoires, à des systèmes. À ce propos, Autes (2006, p. 112) constate que l'économie sociale met en œuvre des formes d'entrepreneuriat spécifiques, qui sont au service d'une logique projet. Cette logique mobilise des formes de compétences différentes de celles de l'entrepreneur classique : elles résident dans la capacité de faire des liens, d'opérer en réseau, de faire partager des diagnostics et des projets, c'est-à-dire de faire de la dimension collective de l'action son ressort principal. (Emin et Schieb-Bienfait, 2009 : 143)

Cette approche qui prend la dimension collective de l'action comme ressort principal des processus d'émergence des entrepreneuriats d'économie sociale et solidaire, entre, il va sans dire, tout à fait en phase avec le cadre d'analyse que nous développons dans cette recherche. L'innovation, au cœur des processus d'émergence, nous apparaît, à nous aussi, comme l'effet de nouvelles mises en lien « d'acteurs aux rationalités variées », voire « antagonistes » sur un territoire donné. Nous parlons alors d'innovation territoriale quand les acteurs d'un territoire réussissent, par exemple via un projet entrepreneurial d'économie sociale, à hybrider leurs forces de manière nouvelle pour actualiser ce projet.

Les questionnements dès lors sont à savoir : Comment des acteurs locaux engagés dans leur communauté réussissent-ils à mobiliser des ressources internes et externes à un enjeu participant d'une logique locale? Comment les processus d'émergence d'EÉS réussis constituent-ils une mise à l'épreuve avec succès de ces processus de mobilisation reposant sur l'hybridation de rationalités différentes? Dans les processus d'émergence, il ne s'agit pas que de nourrir des intentions, d'adopter des façons d'être, de penser, ou encore de se relier autrement aux autres acteurs, il faut que toutes ces innovations sur le plan collectif comme individuel réussissent, dans leur croisement, à s'actualiser avec succès dans la création d'une EÉS viable.

L'émergence comme catalyseur de solidarités préexistantes

Faire naître une EÉS renvoie à une mobilisation communautaire au sens d'une fédération autour d'un projet de différentes solidarités présentes dans la communauté. En abordant l'étude du processus d'émergence d'EÉS, il importe en effet de marquer la spécificité de ces entreprises, notamment quant au type d'entrepreneuriat qui marque ces entreprises. Certes, les EÉS agissant dans la sphère marchande génèrent des activités économiques bien souvent comparables à l'entreprise privée opérant dans un même secteur. Toutefois, lors de l'examen de la période de création et de mise sur pied des projets, il nous apparaît que le processus vécu et les stratégies d'action diffèrent. Il s'agit certes d'entreprendre, mais d'entreprendre autrement, c'est-à-dire d'entreprendre collectivement dans le but de contribuer à la résolution d'un problème social ou de répondre à des besoins sociaux non comblés, et non de maximiser les profits au bénéfice des investisseurs. Cette spécificité transforme considérablement le temps et l'espace de la création d'une entreprise. La réussite des projets ne s'évalue donc pas qu'en termes de rendement et de compétitivité sur le marché. Bien sûr, les exigences de la viabilité économique demeurent capitales, mais la structure collective et la finalité de l'entreprise d'économie sociale introduisent en conjonction à cet impératif des exigences de coopération et de solidarité. D'établir des liens de coopération et de solidarité veut dire certes construire les liens de confiance entre les membres du groupe promoteurs, mais également des liens d'articulation avec les différents acteurs et les différentes organisations du milieu d'implantation concernés par le projet et à l'extérieur de ce milieu. Les processus d'émergence demandent souvent d'agir sur les capacités de développement d'une communauté locale, celle-ci prise tant dans sa qualité de sujet que d'objet du développement. C'est-à-dire bâtir dans cette communauté de nouvelles activités économiques et de répondre à de nouveaux besoins, mais aussi d'ajouter une valeur à cette communauté en développant ses capacités d'action collective afin qu'elle puisse se poser comme actrice de son développement.

Pour réussir l'émergence d'entreprises d'économie sociale, nous postulons donc qu'il ne suffit pas d'avoir l'esprit d'entreprise et d'initiative, d'être innovateur, d'avoir des compétences en gestion financière et en planification de projet, de cibler un créneau viable, de détenir une expertise spécifique à ce créneau, de savoir prendre des risques calculés, de détenir un capital financier, bien que tous ces facteurs favorisant la réussite de l'entreprise

traditionnelle soient des facteurs facilitant également dans la sphère de l'économie sociale. Ainsi, il nous semble qu'une dimension centrale et essentielle à la réussite des processus d'émergence que nous avons étudiés réside dans la capacité des acteurs à canaliser les liens de solidarité préexistants dans leur communauté, à être créateur de nouvelles sources de capital social, à agir sur l'imaginaire collectif et à contribuer à la transformation de la culture en place et des façons de faire.

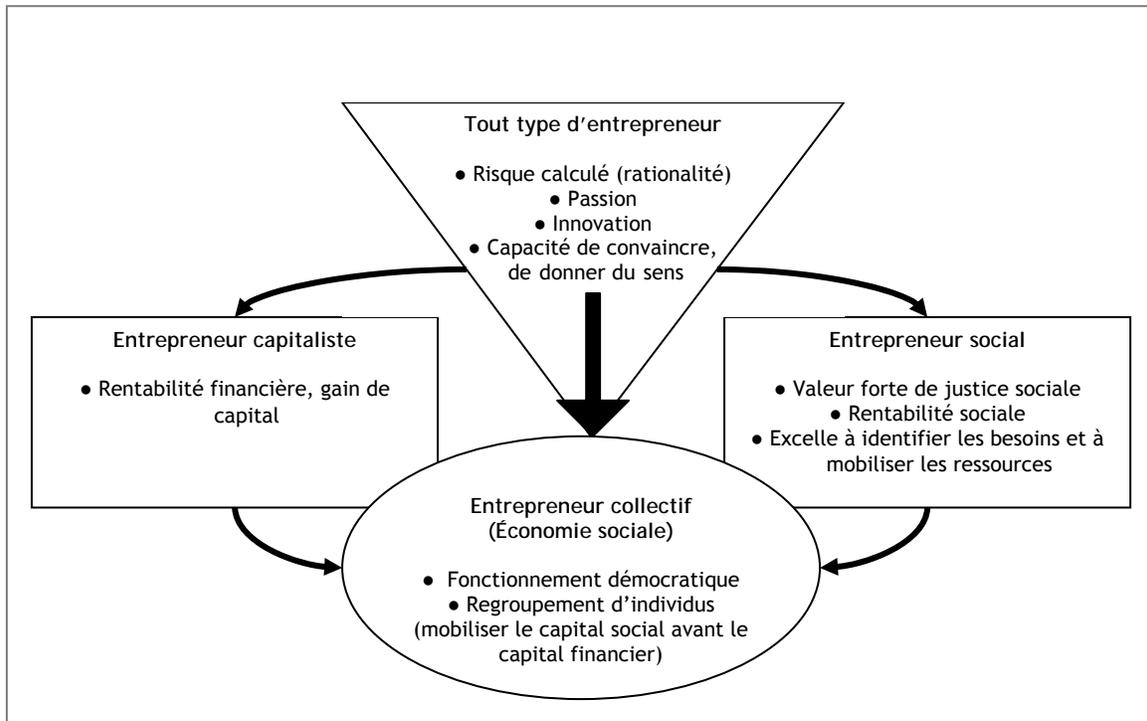
L'émergence comme passion citoyenne et raison de marché

L'un des défis de l'émergence des entreprises d'économie sociale réside dans la double rationalité, sociale et économique, fondant et caractérisant les entreprises d'économie sociale. Cette double rationalité influence fortement le processus d'émergence. Notre hypothèse de travail est que l'émergence de ces entreprises tient à la rencontre d'un engagement social et d'une rentabilité de marché. Des personnes reliées entre elles veulent par exemple répondre à un besoin social, souvent à caractère communautaire, mais le font en utilisant un véhicule économique tributaire de mécanismes de marché. Les entreprises d'économie sociale sont dès leur conception traversées par des processus d'hybridation engendrés par différentes logiques d'action. Des forces bénévoles, des passions et des intérêts citoyens se croisent avec les forces du marché, avec des politiques économiques également, pour créer une dynamique particulière. Comprendre le phénomène de l'émergence des EÉS fut pour nous de se poser des questions du type de : Comment, chronologiquement, interviennent et se croisent les divers engagements? De quelle nature sont les diverses expertises en rencontre? Comment l'engagement social se transforme-t-il en action économique? Comment l'engagement économique s'ouvre-t-il à l'engagement social? Ou encore, comment l'engagement communautaire peut-il entrer dans une synergie gagnante avec les logiques d'affaires et de marché afin d'en arriver à l'émergence et la consolidation de projets et d'acteurs d'économie sociale?

L'émergence comme tension d'un entrepreneuriat capitaliste et d'un entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat d'économie sociale conjugue son originalité au travers de deux mondes différents, voire opposés, celui de l'entrepreneuriat capitaliste et celui de l'entrepreneuriat social. La logique d'hybridation de différentes rationalités au cœur des processus d'émergence d'EÉS s'actualise donc dans la rencontre de formes particulières d'entrepreneuriat. En fait, si l'on se réfère à Lévesque (2002), il apparaît que le phénomène entrepreneurial en contexte d'économie sociale se différencie de l'entrepreneuriat classique axé sur la maximisation des profits au bénéfice des entrepreneurs ou actionnaires, mais aussi de celui purement d'action sociale. Lévesque spécifie l'entrepreneuriat d'ÉS dans le cadre d'une typologie entrepreneuriale à trois volets. Sous l'entrepreneuriat pris globalement, se retrouvent donc d'un côté le pôle de l'entrepreneuriat capitaliste et, de l'autre, lui faisant face, celui de l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat collectif d'ÉS, lui, arrive ensuite comme une hybridation des deux premiers.

Schéma 1 : Un entrepreneuriat au croisement de différentes logiques entrepreneuriales



Remarquons d'abord que ces trois types d'entrepreneuriat, malgré des différences importantes, partagent des traits en commun. À partir d'auteurs tels Weber et Schumpeter, Lévesque (2002) identifie quatre dimensions conjointes qui caractérisent l'entrepreneuriat d'ÉS et ses processus d'émergence adjacents. Nous pouvons donc nous attendre à trouver dans les processus d'émergence : (1) du risque calculé; (2) de la passion; (3) de l'innovation, et (4) de la capacité à convaincre et à donner sens aux projets défendus.

Ensuite, voyons comment se spécifie l'entrepreneuriat d'ÉS par rapport aux deux autres entrepreneuriats considérés. L'entrepreneuriat capitaliste révèle un type d'engagement souscrivant à une rationalité financière orientée vers le gain en capital, le profit. L'entrepreneuriat social, qui est associé au Québec au monde des organismes communautaires et des syndicats, s'appuie sur une tout autre rationalité d'action. Les valeurs de justice sociale et la volonté d'améliorer la qualité de vie des travailleurs et des communautés fondent les principes d'engagement de cette action sociale. On peut donc ainsi parler d'un principe de rentabilité sociale au fondement de l'action. Lévesque (2002) remarquera, en référence aux écrits de Thake et Zadek (1997 : 21)², que ce type d'entrepreneuriat excelle à identifier les besoins non rencontrés de la population et à mobiliser les ressources sous-utilisées pour y répondre.

Le schéma présenté montre, en fait, comment l'entrepreneuriat collectif construit son originalité au creux de deux mondes différents. L'entrepreneur d'ÉS renvoie, en fait, à une hybridation des entrepreneurs capitaliste et social. Il recherche autant l'atteinte d'une rentabilité sociale que financière. Plus encore, Lévesque relève deux éléments qui

² « They excel at spotting unmet needs and mobilising under-utilised resources to meet these needs. » THAKE, Stephen, ZADEK, Simon. Practical People, Noble Causes: how to support community-based social entrepreneurs. New Economics Foundation: 1997, p. 21.

distinguent l'entreprise d'ÉS des entreprises capitalistes d'un côté et sociale de l'autre. Le premier aspect, qui tient à son fonctionnement, est que l'entreprise collective appelle à un fonctionnement démocratique qui permet de bien identifier et de trouver des solutions adéquates aux problèmes vécus par la communauté en mettant à profit travailleurs, bénévoles et citoyens dans le processus. Le deuxième aspect, central quand on s'intéresse aux processus d'émergence, renvoie à l'aspect collectif et distingue l'entreprise d'économie sociale du fait qu'elle requiert, avant même sa mise sur pied, un regroupement d'individus.

Somme toute, l'entreprise d'économie sociale revêt des caractéristiques singulières, mais aussi d'autres communes aux autres formes d'entrepreneuriat. L'entreprise d'économie sociale est donc un modèle hybride. Elle oblige à mettre en jeu différents régimes d'engagement qui, dans leur croisement, s'unissent pour, à la fois, emprunter aux rationalités d'actions sociales et d'actions économiques. Or, cette intégration se répercute également dans le jeu des cohésions territoriales. Il y a en fait un rapport d'homologie entre les processus d'émergence d'entreprises d'économie sociale et ceux du développement territorial, au sens du développement du pouvoir d'agir des communautés locales sur elles-mêmes et leur environnement.

L'émergence comme à la fois tributaire et transformatrice des identités territoriales

Pour élargir le spectre de l'analyse, au lieu de parler d'entrepreneuriat collectif, Emin et Schieb-Bienfait (2009) choisissent de parler quant à eux de « projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire ». Le projet comme unité d'analyse pour rendre compte des entrepreneuriats collectifs nous apparaît aussi fructueux pour rendre compte de la complexité des processus d'émergence d'EÉS. Ces deux auteurs nous disent, en effet, que cette « unité d'analyse projet » permet :

Lorsqu'on s'intéresse à sa genèse et à son évolution dans le temps, de tenir compte non pas uniquement du créateur, acteur unique (ou équipe), mais de tous les acteurs en présence, de leurs interactions, de leurs moments d'intervention et des différentes logiques d'action à l'œuvre. L'étude du projet est alors contextualisée et tient compte du ou des environnements dans lequel il s'insère. (Emin et Schieb-Bienfait, 2009 : 148)

Cette approche globale où, pour comprendre le phénomène de l'émergence, l'on tient à étendre la scène à observer au-delà des promoteurs immédiats, où d'emblée on conçoit l'objet d'étude sous la forme de multiples acteurs de nature différente évoluant dans des environnements particuliers qui les influencent, nous apparaît constituer un cadre d'analyse adéquat pour rendre compte de la complexité observée.

Les processus d'émergence s'inscrivent dans un travail sur les identités territoriales. Ils permettent aux acteurs locaux de s'expérimenter autrement, de trouver des cohésions nouvelles et d'affirmer chez eux un pouvoir d'acteurs méconnu ou négligé. Les processus d'émergence en ÉS sont donc tributaires des identités territoriales tout en étant transformateurs de celles-ci. Ils participent à la construction identitaire des communautés comme actrices d'elles-mêmes et de leur développement. Les différents types d'engagement que demande l'émergence des EÉS obligent le croisement de différents mondes souvent opérant en parallèle dans la communauté.

Les EÉS mettent en branle des processus de construction d'identité collective engagée et enracinée dans des territoires. Ce type d'entrepreneuriat vise la production de biens ou de services, mais selon des processus particuliers qui se relient à la production d'engagement collectif vis-à-vis un territoire donné.

L'entreprise d'économie sociale semble en effet se construire à la jonction du social, de l'économique et du politique (Favreau, 2005 : 7). En fait, faire émerger une entreprise d'économie sociale consiste à « s'associer [le social] pour entreprendre [l'économique] autrement [le politique] » (Demoustier, 2001). L'aspect politique ici consiste en une prise de pouvoir d'initiative sur son développement et sur la transformation de son environnement. Favreau (2008 : 37), en ce sens, introduira explicitement la question du territoire. Il parlera ainsi de la fertilisation croisée des entreprises collectives et du développement des territoires. Les EÉS, notamment dans leur processus d'émergence, participent donc, pouvons-nous dire, à des logiques d'innovations territoriales. En tablant sur la construction de relations de proximité et de solidarité, elles mettent en œuvre des apprentissages collectifs qui permettent le développement local (Grefte, 2002). Draperi (2007 : 161) soulignera lui aussi le lien intime des EÉS à leur communauté territoriale. C'est que, fait-il valoir, les rapports d'échange de ces entreprises avec leurs partenaires locaux s'étendent au-delà d'échanges strictement commerciaux.

Par ailleurs, il faut comprendre que les EÉS participent à la transformation des territoires où elles s'implantent. Elles sont intimement liées au tissu communautaire territorial duquel elles participent, tout en le transformant. Favreau (2008 : 2) aborde un point important quand il fait valoir que les EÉS sont porteuses « de nouvelles formes de régulation démocratique, d'identité et d'utilité sociale ». C'est que, nous dit-il, ce type d'entreprise permet « le développement d'appartenances collectives (identité), le tout se conjuguant avec la visée d'un monde démocratique et équitable (projet de société) ». Il faut également apprécier comment cet auteur fait intervenir la construction identitaire territoriale dans le processus d'émergence des EÉS quand il situe celles-ci « au carrefour du développement socioéconomique, de la construction d'une identité régionale et de l'aménagement du cadre de vie (...) » (2008 : 76).

Retenons donc du lien émergence/territoire que les processus d'émergence d'EÉS ne peuvent être dissociés des processus de développement territorial et de développement des communautés. L'émergence s'appuie sur la capacité des acteurs d'entrer dans une cohésion certes d'affaires, mais aussi communautaire et territoriale. La construction des processus d'émergence permet aux acteurs de développer entre eux, sur le plan local, des liens de communauté, de solidarité et de complicité. Et la construction de ces liens trouve sa base référentielle dans des engagements territoriaux vécus concrètement en commun dans des agir partagés. C'est aussi à partir de leur cohésion territoriale, et au nom de celle-ci, que les acteurs locaux pourront mobiliser des alliances et des ressources extérieures à leur communauté.

Quand nous affirmons ce lien particulier d'homologie entre territoire et économie sociale, il ne faudrait toutefois pas croire que nous présumons que l'ÉS ne tient que d'une économie locale ou s'y limiterait. Comme pour toute autre entreprise, l'espace de déploiement des entreprises d'économie sociale dépasse le local et peut même être, en fait, international. Toutefois, retenons que, comparée à l'économie capitaliste, l'ÉS se distingue dans la manière spécifique dont elle se lie aux territoires et que souvent elle peut contribuer avantageusement au déploiement d'une économie localiste.

Enfin, avec cette idée de l'émergence comme transformatrice des identités territoriales, soulignons que, dans cette recherche, nous situons également les processus d'émergence des EÉS dans le champ de l'innovation sociale. Ce faisant, nous nous plaçons dans une perspective holistique de l'innovation (Bouchard, 1999; Bradford, 2003; Lévesque, 2006). Notre conception de l'innovation sociale se focalise en fait, comme nous venons de le voir, sur la transformation sociale et territoriale des communautés locales reliée à l'émergence des entreprises d'économie sociale. Au constat de Lévesque et Mendell (2005) à l'effet que la forte innovation des entreprises relevant de l'économie sociale tient à ce qu'elles émergent généralement pour satisfaire des besoins et des aspirations non satisfaits ou mal satisfaits par le marché ou l'État, nous ajoutons donc la perspective que cette innovation sociale des EÉS renvoie également aux processus mêmes de constitution des acteurs se transformant dans les processus d'émergence.

Chapitre 3

L'étude des quatre processus d'émergence

Les Pousses vertes

Comme souligné en introduction, les Pousses vertes sont une entreprise d'économie sociale constituée sous la forme juridique d'un organisme à but non lucratif (OBNL); cette entreprise contribue à l'insertion socioprofessionnelle des personnes handicapées habitant dans la MRC du Haut-Saint-François. Pour ce faire, elle exploite un complexe de serres horticoles pour produire une variété de légumes. Cette production est ensuite vendue localement et dans la région. L'acteur ayant parrainé ce projet est l'organisme à but non lucratif (OBNL) Club Étincelles de Bonheur, organisme voué au bien-être des personnes handicapées et de leur famille. Cet organisme, ayant servi d'incubateur à l'entreprise, bénéficie de racines profondes dans sa communauté puisqu'il est actif, au moment du processus d'émergence étudié, depuis plus de 25 ans à East Angus. L'idée des Pousses vertes remonte à l'année 1997. C'est lors d'un colloque régional, en février 1997, qu'un comité de travail s'est formé pour ensuite s'incorporer en 1998. Un premier plan d'affaires, en 1998, conclura à la non-rentabilité du projet. Mais les promoteurs du projet reverront la composition du conseil d'administration en s'assurant la présence d'une plus grande expertise économique. En 1999, l'entreprise montera un deuxième plan d'affaires favorable, ce qui permettra de lancer la campagne de financement (1999-2000). Les serres seront construites en 2001 et ouvriront leurs portes en septembre de la même année. Notre analyse ici porte essentiellement sur cette période de 1997-2001 en mettant un accent particulier sur les premières années pour montrer comment surgit l'idée et se concrétise formellement dans un comité de travail. Soulignons que malheureusement cette entreprise, après dix ans de fonctionnement, a fermé ses portes en 2008. Nous analysons tout de même son processus d'émergence qui nous apparaît un succès, notamment pour montrer comment ce projet a fait appel tant à des mécanismes d'action sociale que d'action économique.

Le contexte d'apparition et ses acteurs : de l'économique au social

Les Pousses vertes montrent qu'une idée économique à caractère social a besoin pour émerger, sur le plan local, de la présence de mouvements sociaux pour la pousser et de politiques publiques favorables pour la recevoir. Il lui faut en outre des acteurs de développement local possédant les capacités de concevoir leur engagement économique à travers une logique d'engagement social. Enfin, pour que cette idée puisse s'énoncer publiquement et s'incarner dans la volonté d'acteurs légitimes, elle doit profiter d'un espace de délibération capable sur le plan démocratique de légitimer ces acteurs.

Les premiers balbutiements des Pousses vertes remontent à 1997. L'articulation d'une logique de mouvement social, de politiques publiques ouvertes sur la participation et enfin d'une dynamique locale spécifique a contribué à l'éclosion, dans un terreau fertile, de cette idée originale des Pousses vertes. Si l'émergence de l'entreprise tient à une dynamique territoriale locale, il faut voir en effet que, à l'échelle provinciale, le mouvement social des personnes handicapées et les orientations des politiques publiques s'incorporent à cette dynamique locale spécifique. D'une part, le Sommet de 1996, donnant naissance au Chantier de l'économie sociale et à quelques programmes de financement réservés à ce secteur, propulse et fait connaître à l'échelle provinciale l'économie sociale comme outil de développement socioéconomique. En région, la naissance d'entreprises d'économie sociale inspire le réseau communautaire qui est à la recherche perpétuelle de financement afin de répondre aux multiples besoins sociaux de ses membres. Simultanément, des transformations importantes des politiques sociales s'adressant

aux personnes handicapées s'opèrent, le mouvement des personnes handicapées fait des pressions sociales pour que l'insertion socioprofessionnelle s'effectue. C'est également dans cette même période que les centres locaux de développement (CLD) sont créés dans un mouvement de décentralisation vers l'échelle locale.

Le club Les Étincelles de Bonheur d'East Angus se voit donc traversé par ces forces d'influence de la société québécoise lorsque son conseil d'administration décide d'engager la première permanente du Club - après 25 ans d'existence - et organise un colloque sur l'avenir et l'orientation à donner au club Les Étincelles de Bonheur. Au cours de ce colloque régional - regroupant des personnes handicapées et leur famille, des représentants d'organismes partenaires, des acteurs socioéconomiques du milieu et des membres de la communauté - les besoins des membres sont ciblés, des pistes d'action proposées. Et, parmi les pistes d'action mise en relief, l'idée de mettre sur pied un projet qui favoriserait l'insertion socioprofessionnelle est soulevée et notamment appréciée par les premiers concernés, les personnes handicapées. Ces derniers souhaitent être considérés comme tout le monde. Ils souhaitent avoir de vrais emplois. C'est à ce moment qu'un agent de développement local, commissaire agroalimentaire pour le CLD, précise la forme que pourrait prendre ce projet : une serre de production horticole. L'idée stimule instantanément l'assemblée et, pragmatiques, les organisateurs du colloque proposent immédiatement la constitution d'un comité de travail pour concrétiser cette idée. Ainsi, très rapidement, une structure organisationnelle est créée, structure qui constitue un espace permettant de regrouper régulièrement des acteurs motivés par cette idée, un espace regroupant des acteurs (personnes handicapées, personnes du Club Étincelles, du CLD, du CLSC, des organismes liés aux personnes handicapées) d'horizons différents leur permettant de délibérer et d'innover.

Il semble que la création de ce projet d'économie sociale soit l'aboutissement d'une démarche structurée de développement local. Mario, un acteur important dans ce processus d'émergence, nous dit que, pour lui, « l'idée du projet de serres ne tient pas d'une révélation spontanée, ni n'est le fruit du hasard ». Au contraire, il soutient que « l'agent du CLD était à l'affût de nouvelles occasions d'affaires, d'opportunités de développement, qu'il analysait systématiquement les différents acteurs de la communauté pour en découvrir le plein potentiel ». Bref, le processus de naissance de l'idée a été influencé par une démarche consciente de recherche d'innovation, d'occasions d'affaires, une recherche aussi d'acteurs potentiels dans la communauté pour saisir ces opportunités d'affaires et en faire des projets.

Il est important de noter, qu'à cette période, le milieu de production horticole s'avère de plus en plus précaire. Cette situation est particulièrement vraie en Estrie. Les producteurs en serres, avec la hausse des coûts de l'énergie, ont de plus en plus de difficulté à concurrencer les produits maraîchers ontariens, californiens et mexicains. Ainsi, au cours des années 1990, plusieurs propriétaires de serres horticoles ont été obligés de fermer boutique. Les infrastructures de l'un d'eux sont implantées tout près de la municipalité d'East Angus. La disponibilité, nous dit Mario, de ce « capital physique » en très bonne condition a alors stimulé l'imaginaire de l'agent de développement agroalimentaire du CLD. Au cours de la même période, celui-ci a entendu parler de l'existence, ailleurs au Québec, d'un projet d'insertion sociale en serre horticole pour personnes handicapées. L'univers de l'insertion socioprofessionnelle est donc apparu graduellement aux yeux de cet agent comme une possibilité de relancer une entreprise agricole de la région, sa préoccupation première par son mandat. On peut même dire ici que, paradoxalement, cet agent avait en tête une solution, c'est-à-dire une serre qui allait fermer et qu'il ne lui manquait plus qu'un besoin pour que cette solution puisse s'inscrire dans un projet viable.

Le transfert que conçoit en quelque sorte l'agent de développement du CLD, à ce moment, est de partir d'une structure d'entreprise privée en difficulté pour penser cette activité économique dans le champ de l'économie sociale et, plus précisément, dans le champ de l'action sociale en faveur des personnes handicapées et de leurs proches.

Parallèlement, lors de l'analyse systématique des différents acteurs locaux, cet agent de développement a été impressionné par le dynamisme et le leadership du Club Étincelles de Bonheur et par l'implication soutenue de ses membres dans la communauté et leur générosité. Il percevait au sein de cet organisme un haut potentiel d'innovation et d'entrepreneuriat. C'est d'ailleurs cette perception qui l'a poussé à participer au colloque, organisé par cet organisme, portant sur son futur et ses nouvelles orientations. Il est à noter pour l'analyse que d'emblée, vu que cet agent n'avait pas de mandat de développement d'entreprises d'économie sociale, mais bien de développement agroalimentaire, nous pourrions penser, comme d'ailleurs il l'a perçu à ce moment, que cette participation ne s'inscrivait pas dans son mandat d'agent du CLD. En fait, ce qu'il faut voir dans ce projet est que l'économie sociale n'est pas prise comme une fin en soi, mais comme un outil, une alternative, pour relancer le développement local, à travers une activité économique dans le domaine de l'agroalimentaire. Bref, la vision et la capacité d'innovation de l'agent en question lui ont permis de : 1) sortir du paradigme de l'entreprise privée pour penser autrement son mandat de développement agroalimentaire et 2) d'ajouter une finalité sociale explicite, l'insertion de personnes handicapées, à la finalité de production économique visée. Ajoutons également qu'il est fort possible que la souplesse de la structure en construction du CLD - qui n'était alors qu'à ses premiers balbutiements - conférait une large autonomie d'action à leurs employés. Combinée à la sensibilité sociale des acteurs nouvellement en poste, cette conjoncture semble avoir permis de sortir des sentiers battus et de penser l'entrepreneuriat social comme source de développement économique.

Aux caractéristiques de la structure organisationnelle du CLD de l'époque, ajoutons la perspective individuelle. Ainsi, ce choix a clairement été influencé, nous dit toujours Mario, par la propre sensibilité de cet agent à la réalité sociale au sein du développement économique. Ayant fait une partie de ses études en sociologie et ayant travaillé pendant quelques années dans le milieu syndical, avant de devenir entrepreneur et, par la suite, agent de développement économique, cet acteur était porteur d'une rationalité déjà hybridée, d'une vision globale du développement conjuguant la sphère sociale et la sphère économique.

Lors du colloque régional en question, son idée est tombée dans un terreau extrêmement fertile, c'est-à-dire en réponse à des aspirations profondes des personnes en situation de handicap et de leurs proches. Il s'agissait d'un moyen tangible et symboliquement porteur aux yeux des personnes présentes afin de concrétiser leur plan d'action et d'atteindre leurs objectifs. Cette idée était en fait porteuse d'espoir, l'espoir de répondre à un désir de longue date des personnes handicapées, le désir d'avoir enfin de « vraies jobs comme tout le monde » comme le dit Mario. Ce dernier soutient même, en riant, que le rôle de l'agent dans toute cette histoire se résume à celui d'un « pollueur »; il a contaminé l'imaginaire des gens présents au point que ce projet devienne une nécessité absolue pour la coordonnatrice du Club Étincelles et les personnes en situation de handicap et leurs proches impliquées dans cet organisme.

Retenons ici comment cette idée de projet a réussi à dépasser le stade de l'idée. Au contraire, elle s'est matérialisée sous la forme d'un projet concret dans lequel ces promoteurs, et en fin de compte, toute la communauté, se sont profondément engagés. Le Club Étincelles, avec son colloque, a su libérer un espace public de délibération qui a permis à un agent de développement économique de semer dans un terreau plus que fertile une

idée concrète d'entrepreneuriat. L'agent de développement local a su et a pu profiter d'un espace public et civique de solidarité en faveur de la participation sociale des personnes en situation de handicap. C'est ainsi que, dans ce projet, une rationalité d'action économique vient en croiser une autre d'action sociale de manière à ce que ces deux mondes se renforcent mutuellement, l'un devenant le véhicule de l'autre. L'action sociale prend l'économique pour concrètement se déployer et l'économique se mêle à l'action sociale pour se renouveler.

L'analyse doit retenir dans ce projet comment, à l'échelle québécoise, le mouvement social des personnes handicapées ainsi que le renouvellement des politiques publiques de développement local viennent influencer positivement la scène locale et le jeu des acteurs d'où émerge l'entreprise. L'ouverture d'un agent de développement économique à s'engager, et ce, à partir de son mandat de développement économique, dans un projet à caractère social favorise également l'émergence. Sur le plan stratégique, l'espace large de rencontre, de discussion et de créativité que le Club Étincelles organise à cette époque a fourni l'espace nécessaire pour énoncer l'idée du projet d'EÉS et lui donner publiquement forme dans un comité ouvert de travail, un comité d'acteurs légitimes puisque légitimés par la communauté. Il est important de prendre conscience de plus qu'à cette époque, l'organisme communautaire, le Club Étincelles, est à un point tournant de son histoire. Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette organisation vient d'engager sa première coordonnatrice permanente. Cette embauche permet alors au Club d'offrir de nouveaux services et de s'engager dans de nouveaux projets, et... de s'ouvrir à l'économique, à une perspective d'affaires.

Frapper le mur et rebondir : le passage du social à l'économique

Le colloque a permis la naissance formelle de l'idée et son appropriation par un groupe promoteur. C'est la coordonnatrice du Club Étincelles, organisme incubateur de l'entreprise, qui veille activement à organiser les rencontres de ce conseil d'administration provisoire et d'en recruter les membres. Ce premier groupe de promoteurs était en majorité composé de membres du Club Étincelles et de personnes ou organismes œuvrant auprès des personnes en situation de handicap. Bruno, une personne en situation de handicap participant à ce groupe, nous dit que « ce premier groupe de promoteurs possédait une vie démocratique très forte. Le droit de parole ne se limitait pas seulement aux personnes du conseil d'administration, mais à tout le monde présent voulant s'exprimer ». Comme dirait Alberoni (1989), c'est l'« état naissant » du projet où notamment les personnes en situation de handicap se projettent avec un emploi dans les serres qu'ils ont visitées ou celles à construire sur un terrain que leur libère la compagnie Cascades. Cette motivation et cet enthousiasme des personnes en situation de handicap sont contagieux, ils se transmettent, nous dit Mario, un intervenant plus économique dans ce projet, à tout le groupe. Ce premier groupe de promoteurs, guidé essentiellement par une logique sociale, va malheureusement frapper un mur. Le plan d'affaires qu'il a commandé va en effet révéler que le projet est économiquement non viable. Cette nouvelle sera dévastatrice au point que certains joueurs à ce moment quittent le projet. Ce phénomène du mur, face au réel économique, marque la fin de la première phase de ce processus d'émergence, phase qui aurait pu être terminale tant le choc fut percutant, mais la détermination de certains a permis à ce projet de rebondir.

Parmi le groupe promoteur, certains acteurs, avec un profil économique, se montrent en effet très critiques, voire choqués du plan d'affaires réalisé par un agronome. Pour Pauline, par exemple :

Ce plan d'affaires était désastreux. Il présentait un modèle complètement farfelu qui visait à construire des serres neuves sur une grande superficie et qui nécessitait des investissements

majeurs. La capitalisation de base devenait ainsi faramineuse. Un modèle de production industrielle, complètement déconnecté, non réalisable.

Mais ce plan d'affaires envoie tout de même un message des plus clairs au groupe promoteur : la faisabilité économique du projet doit être une préoccupation constante si on veut que l'entreprise d'économie sociale puisse naître.

Dès lors, un deuxième conseil d'administration est constitué, avec cette fois, la volonté ferme d'y recruter des personnes possédant un profil économique et une crédibilité reconnue dans le milieu des affaires. De même, cette fois, on est attentif à s'adjoindre des personnes possédant une expertise économique dans le monde horticole. La prise de conscience qui se fait en reconstituant le conseil d'administration, en y incorporant une expertise économique est, si nous résumons la pensée de Mario :

Qu'une EÉS sur plusieurs points obéit aux mêmes règles que l'entreprise traditionnelle. C'est pourquoi il devient impensable de penser partir des serres sans avoir une expertise adéquate. Les paramètres sont les mêmes, que le projet soit d'économie sociale ou traditionnelle. C'est la répartition de l'argent et des profits qui est différente. Le reste est similaire parce qu'il s'agit du même marché. Ça prend les mêmes paramètres de démarrage ou d'implication, sinon, tu ne t'en sors pas. Le marketing, la production, ça ne change pas, on est dans la même poutine économique, il faut jouer de la même façon, on n'a pas le choix ».

C'est là, la dure prise de conscience à laquelle a conduit le premier plan d'affaires, bien que ce plan puisse avoir été fort critiquable. Mais cette dure prise de conscience fut également une leçon, et une leçon bien apprise, car à la suite de cet « échec », il y a eu une recomposition du conseil d'administration et un deuxième plan d'affaires.

Tout en leur exposant la situation, « dans l'état actuel on se casse la gueule avec le projet », la coordonnatrice du Club Étincelles a en effet approché des personnes avec un profil « affaires » pour former un nouveau conseil d'administration, notamment un directeur général de la compagnie Cascades ayant une usine à East Angus. On retrouve donc à ce conseil d'administration treize personnes regroupant différents secteurs d'expertise. Nommons des représentants de la commission scolaire, d'Emploi- Québec, du centre de réadaptation, de gens d'affaires, du centre local de développement et de personnes handicapées. À partir de ce conseil d'administration, un deuxième plan d'affaires a donc été commandé en montrant que le nouveau projet présenté était financièrement viable.

La campagne de financement par la suite, malgré toutes les embûches rencontrées, fut un franc succès. Les obstacles furent de convaincre les différents ministères ou acteurs impliqués dans le financement de contourner des façons habituelles de faire, notamment de demander aux individus entrepreneurs d'engager de leur propre argent dans le projet. Les facteurs favorables furent d'un côté la réponse financière sans équivoque de la population locale pour donner des fonds à ce projet dont tout le monde était convaincu de la pertinence sociale. Plusieurs événements furent organisés pour mobiliser très fortement la population autour de ce projet. L'autre point fort fut la présence de l'implication de la compagnie locale Cascades dans ce projet et d'autres acteurs du milieu des affaires. Cet engagement de Cascades a permis un « effet domino » bénéfique, où l'implication financière de plus en plus d'acteurs facilite l'adhésion de nouveaux.

Pour terminer, soulignons que, dans sa première année d'existence, l'entreprise les Pousses vertes a intégré 27 personnes en emploi, dont plusieurs en situation de handicap, donc une avancée énorme pour la promotion des

droits de ces personnes et, dans la communauté, une tout autre dynamique dans le rapport à ces personnes. De plus, il y a la cohésion même de la communauté de se poser comme un acteur collectif. Comme nous le disait la coordonnatrice du Club Étincelles :

Il y a eu une évolution de la population. Ça été mobilisateur. Il y a eu des dossiers de presse. Il y a eu beaucoup d'actions faites partout en même temps. Un moment donné, le CLD a mis ça dans ses priorités, le CLÉ aussi, la SADC s'est dit il faut que je fasse aussi un petit bout, la Ville aussi. Une décision commune a été prise : « Bon, on fait ça ensemble ».

Cet aspect de mobilisation et de construction de la communauté territoriale locale à travers un projet commun donne une cohésion d'acteur à cette communauté, la transforme sur le plan identitaire eu égard à la perception d'elle-même et de sa capacité d'évolution, de création et d'action sur les problèmes qui la préoccupe.

Retenons que ce processus d'émergence est un exemple de modalités d'action sociale en croisement avec l'action économique : deux mondes, obéissant à des conventions différentes, qui furent souvent, notamment dans le conseil d'administration, difficiles à concilier nous ont dit les personnes interviewées. Toutefois, en même temps, c'est cette conjonction d'un répertoire d'actions sociales d'un côté et de façons de faire, de penser et de juger économique de l'autre qui a permis le succès du processus d'émergence.

Le parallèle avec la naissance de la Société de développement Angus (SDA) dans le quartier de Rosemont à Montréal

Retenons également que ce projet, au départ, ne semblait pas réunir les conditions de succès d'émergence, mais que la vision du projet a su faire son chemin et devenir crédible quand, notamment, des gens reconnus du milieu des affaires de l'endroit sont venus apporter une crédibilité beaucoup plus solide au projet en se joignant au conseil d'administration de l'entreprise naissante. Récemment le journal *Le Devoir* publiait un dossier sur l'économie sociale où l'on présente, entre autres, les débuts, en 1995, de la Société de développement Angus à Montréal, entreprise d'économie sociale qui, comme développeur immobilier, se donne pour mandat de reconverter l'ancien site des Ateliers Angus du Canadien Pacifique de manière à créer des emplois locaux par le redéveloppement du milieu dans le quartier Rosemont de Montréal.

La Société de développement Angus (SDA) a connu, comme entreprise d'économie sociale, un processus d'émergence appelant à l'utopie et surtout la foi et la ferveur de ses promoteurs. Les conditions de réussite d'émergence étaient si peu présentes que le président-directeur général de l'entreprise, Christian Yaccarini, dit : « Nous n'avons même pas fait d'études de marché puisque nous étions certains qu'elles seraient défavorables » (Vallée, 2010). Par contre, si les conditions n'étaient pas présentes, il était possible de les réunir. C'est ce qu'apporte Léopold Beaulieu, le président du FondAction de la CSN, un partenaire du tout début du processus d'émergence. Le projet relevait de l'audace, nous dit-il, « parce qu'avant ses débuts, le site n'était qu'un vaste terrain contaminé et meublé de bâtiments industriels abandonnés, de rails de chemin de fer et de conteneurs », mais il ajoute que les partenaires possédaient une même vision du développement durable et qu'ils ont « travaillé de manière très rigoureuse à réunir (...) les conditions de réussite d'un projet comme celui-là » (Harvey, 2010). En fait, ce que nous dit le directeur de cette entreprise est que, malgré l'absence d'argent et de garantie de succès au départ, les promoteurs ont tout de même continué de l'avant en réalisant « une foule d'activités, dont la mise en marché d'une bière, la bière Angus, afin de collecter des fonds » (Vallée, 2010). Bien que les projets ne soient pas

du tout de la même ampleur, ce processus d'émergence croise celui des Pousses vertes. Et cela d'autant plus que le déblocage du processus d'émergence de cette entreprise s'accomplira quand des hommes d'affaires de la trempe de Louis Roquet et Bernard Lamarre accepteront de siéger à son conseil d'administration : « Tout à coup, leur présence donnait, nous dit Yaccarini, directeur de l'entreprise, un air de crédibilité au projet » (Vallée, 2010).

C'est cette mixité des genres, l'utopie, l'action sociale et enfin l'expertise économique qui nous semble participer au processus réussi d'émergence. L'économie sociale dans les deux projets renvoie à une cause territoriale, une vision collective, une vision communautaire, une vision de développement de la communauté. Elle n'oppose pas entreprise privée traditionnelle et entreprise d'économie sociale; au contraire, au nom d'une cause commune, d'une vision, des personnes imminentes de l'entreprise privée peuvent venir appuyer concrètement des projets pour leur donner la crédibilité économique dont ils ont besoin pour émerger. Fontan et Klein (2010) feront valoir d'ailleurs que le succès d'émergence de la Société de développement Angus tient à ce que ses promoteurs ont su « travailler dans la mixité des genres et le métissage des démarches ».

La Coopérative des aînés de Racine

La Coopérative des aînés de Racine est une coopérative de solidarité en habitation, la première au Québec. Enracinée au cœur du village, elle accueille des personnes âgées de 70 ans et plus. La production de l'émergence de cette entreprise d'économie sociale montre comment la population de ce village sait faire communauté ensemble et se donner des lieux de délibération pour se transformer en un acteur collectif d'influence. On voit avec ce projet comment une population, malgré des obstacles majeurs, a réussi à mettre sur pied en milieu rural une coopérative tout à fait innovatrice. Cette communauté en fait a réussi à faire en sorte que les structures gouvernementales, à l'échelle provinciale, s'ajustent au projet local autour duquel elle s'était mobilisée.

On ne « dé-Racine » pas un vieil arbre

C'est sous le slogan « On ne dé-Racine pas un vieil arbre » que la communauté racinoise, au nom des liens sociaux qui la constituent, a fait naître chez elle l'idée de bâtir une coopérative d'habitation pour ses aînés. Un fort sentiment d'appartenance sous-tend la genèse du processus ici étudié. Une conscience active d'appartenance territoriale en commun a permis l'émergence tout autant de l'idée du projet que de la capacité de formuler publiquement et clairement cette volonté. Les aînés veulent demeurer dans leur communauté et désirent continuer à s'impliquer dans la vie du village. Les familles désirent également que leurs proches demeurent prêts d'eux. L'objectif fait donc sens pour cette communauté et lui donne sens, deux bonnes raisons pour s'engager. En somme, le croisement et le maillage d'une situation problématique (exode rural des personnes âgées), d'une culture participative, d'un fort capital social, de l'existence d'espaces de délibération et de la présence d'individus compétents et créatifs ont favorisé l'émergence de l'idée à la source d'un projet tout à fait innovateur dans son domaine.

Depuis le début des années 1980, la communauté de Racine s'est mobilisée et a mis sur pied plusieurs projets de développement local et communautaire, et ce, malgré une population de seulement 1300 habitants. Parmi ces projets, on peut citer entre autres la construction d'un centre communautaire et une lutte collective menée pour conserver l'école du village. Pouvant compter sur une caisse populaire très engagée ainsi que sur quelques leaders importants, cette petite communauté a pu profiter des assemblées générales de sa caisse pour propulser la mise sur

ped de réponses à des besoins précis. En fait, c'est tout comme si cette communauté locale avait investi cet espace d'économie sociale, qu'est sa caisse populaire, pour en faire un endroit privilégié de délibération et d'organisation. Par exemple, au début des années 1990, l'assemblée générale de la caisse populaire permet d'injecter des fonds pour des initiatives visant à attirer les jeunes familles à s'installer sur leur territoire. En 1995, cette même caisse propose qu'on se tourne maintenant vers les aînés. Rapidement, la population se mobilise et présente en 1996 le projet de la Coopérative des aînés de Racine. Lors de cette assemblée, l'idée est adoptée de façon quasi unanime et, sans hésitation, plus de 80 personnes s'engagent à donner sur le champ, une part sociale de 500 \$. Durant la même rencontre, 12 personnes se mobilisent pour former un comité organisateur. L'idée est née et incarnée dans des acteurs mandatés publiquement pour la matérialiser.

L'origine de la Coopérative des aînés de Racine résulte d'une démarche collective d'une population possédant un fort sentiment d'appartenance envers sa communauté. Cette population fait communauté, c'est-à-dire les gens ensemble, par leur appartenance à un territoire commun, et avec l'appui d'institutions qu'ils contrôlent, réussissent à se poser comme acteurs de leur développement. Ensemble, ils sont capables de cohésion et d'initiatives. Leur assemblée générale de caisse populaire leur sert d'espace démocratique de proximité pour produire l'émergence d'autres projets où s'exprime leur qualité d'acteur collectif. La mise sur pied de la coopérative s'inscrit en fait à l'intérieur d'une démarche collective beaucoup plus large, celle de permettre aux résidents de prendre leur destinée en main, de consolider et d'entretenir le dynamisme qui caractérise leur « vivre ensemble ».

Ce processus d'émergence s'inscrit dans la constitution, à travers de réseaux familiaux et d'amis, d'une communauté qui, par des projets collectifs, cherche à répondre adéquatement aux besoins de l'ensemble de ses citoyens. Comme plusieurs municipalités rurales, Racine se voit confronter à des situations difficiles telles l'exode des jeunes vers la ville ou le vieillissement de la population. Mais cette communauté possède une solidarité interne, qui, loin de l'amener à des dynamiques de repli identitaire, la pousse en avant vers le nouveau, l'inédit. Comme un membre nous le disait, « il y a beaucoup de parenté à Racine, tous se connaissent et beaucoup sont liés par la famille. » Ces caractéristiques semblent jouer en faveur de cette communauté où plusieurs projets ont réussi à se concrétiser dans le passé. Le processus d'émergence étudié résulte dans le fait qu'on ait réussi à mobiliser ces réseaux au profit d'un projet concret d'ÉÉS. C'est comme si cette municipalité avait réussi à insuffler en elle-même un esprit d'entrepreneuriat collectif à partir des réseaux familiaux et conviviaux qui la composent.

Il est intéressant, en outre, de constater que ce projet de coopérative des aînés renvoie lui-même à un univers de solidarité familiale. Les Racinois se mobilisent autour d'un objectif clair : permettre aux aînés de demeurer à Racine, ville où ils ont passé leur vie entière, ville où ils habitent, où leur famille se trouve, où ils bénéficient d'un réseau social sur lequel ils peuvent compter. De l'autre côté, pour la famille de ces aînés, c'est la volonté de continuer à profiter de relations de proximité géographique et affective avec des personnes au cœur de leurs solidarités familiales et communautaires. Comme nous le confiait une des personnes promotrices du projet, il était inconcevable pour eux qu'un de leurs aînés parte vieillir à Valcourt, Sherbrooke ou encore Granby, dans une ville où il ne connaîtrait personne.

Des calorifères pour réchauffer la place et initier le mouvement

L'arrivée de nouveaux résidents est un élément aussi, croyons-nous, à retenir pour comprendre la dynamique de construction identitaire de cette communauté territoriale. À Racine, dans les années 1980, un nouveau résident s'installe. Il possède, tant en milieu urbain que rural, des compétences et un talent peu commun en organisation

communautaire et en éducation populaire. Bien sûr, le développement de cette communauté ne repose pas sur les épaules d'une seule personne. Cependant, ce leader contribue fortement à la croissance des actions menées par cette communauté. Le rôle de catalyseur qu'il joue dans différents projets est à la source de cohésion et de confiance d'entrepreneuriat collectif. Et comme il l'avait fait dans des projets antérieurs, il sera la bougie d'allumage de l'idée de cette coopérative pour aînés ainsi que la source de son appropriation par la population. Le processus d'émergence n'est pas de génération spontanée. C'est ce que nous dit cette personne interviewée. Avec les années et à travers divers projets, il a constaté que, sans leader, aucun projet ne voyait le jour : « Ca prend des calorifères qui réchauffent la place et qui initient le mouvement ». Pour lui, ces calorifères sont des rassembleurs, des formateurs qui, à l'écoute de leur communauté, l'accompagnent pour qu'elle identifie ses besoins et prenne conscience de ses forces et de ses compétences. Pour assurer le développement, il s'agit d'encourager les gens et de faciliter leur participation démocratique à l'intérieur des diverses organisations collectives.

En somme, ce leader dynamise les actions des citoyens et leur permet, entre autres, de maximiser leur implication au sein de l'assemblée générale de leur caisse populaire. Rappelons que cette dernière joue un rôle dans plusieurs projets vu l'appartenance collective démontrée par l'appropriation de l'assemblée générale. Dans ce petit village, les citoyens participent activement aux instances décisionnelles. On a même converti à certains moments les ristournes individuelles en ristournes collectives, ce qui démontre un engagement collectif à des projets qui leur appartiennent.

Un projet d'économie communautaire où les forces de chacun sont mises au service de tous

À l'époque, le modèle organisationnel choisi - la coopérative de solidarité - résulte d'une longue réflexion. Ce modèle fut fortement privilégié pour que la résidence des aînés soit un projet porté, soutenu et autogéré par l'ensemble de la communauté, tout autant par la participation des membres utilisateurs (les aînés résidents) que par les membres de soutien (les citoyens). Les gens ne voulaient pas une simple gestion externe : « On veut être autonome et indépendant, en ce sens, on ne souhaite pas créer un OBNL d'habitation à l'intérieur duquel les résidents ne seraient pas décisionnels ». L'objectif du projet n'a jamais été de créer de l'emploi, mais de combler des besoins de la communauté. C'est pour cette raison que Marcel, un des leaders du projet, préfère, nous dit-il, parler « d'économie communautaire » et non d'économie sociale. En fait, c'est un projet économique communautaire, au sens de dirigé par la communauté, répondant aux besoins de cette communauté et participant à au développement de cette communauté en tant que milieu de vie et de liens sociaux vécus. C'est un projet qui nourrit les liens communautaires. Voilà pourquoi la coopérative d'habitation conventionnelle (non de solidarité) ne répondait pas, aux yeux des promoteurs, aux besoins de Racine.

Si on n'avait pas au conseil d'administration la possibilité de l'adhésion des membres de soutien, on s'éloignait des objectifs centraux que l'on visait, car l'idée de ce projet était de justement de :

Toujours encourager la solidarité et l'entraide entre les résidents et la communauté, que les résidents soient encouragés à demeurer actifs et que la communauté supporte ses aînés.

C'est toute la communauté qu'on voulait autour de ce projet et non seulement les personnes âgées. Cette dimension communautaire, au sens de faire communauté, était centrale. Or, comme nous le verrons, au Québec, il n'y avait aucune coopérative de solidarité en habitation jusqu'à présent, cette formule n'existait pas et la Loi sur la Société d'habitation du Québec ne permettait pas cette modalité de fonctionnement.

Bien avant d'être une résidence, la coopérative se voulait donc un projet commun, par et pour cette petite communauté. Comme le dit Marcel, leader dans ce projet : « Une coop, c'est l'art de mettre les forces de chacun au service de tous ». Cette modalité de mobilisation des forces de chacun au service de tous ne constitue pas qu'un objectif du projet, mais aussi un principe central de son processus d'émergence. Comme nous le disait une organisatrice, tout au cours de la phase pour faire naître ce projet, les promoteurs ont toujours veillé à l'implication du plus grand nombre possible de personnes dans les décisions. En effet :

Dès que le comité éprouvait un problème ou obtenait une nouvelle information, un retour dans la population était organisé. Plus de 20 assemblées d'information/discussion ont été organisées durant les deux premières années. Le comité, pour sa part, s'est réuni plus de 100 fois au cours des six années qui se sont écoulées avant l'ouverture de la résidence.

Ce principe du continuel « retour dans la population » constitue une stratégie centrale caractérisant le processus d'émergence de ce projet. On tenait à ce que la population s'approprie intimement ce projet, et on verra que cela fut une clé de succès quand ce fut le temps de se mobiliser et de passer à l'action politique pour le défendre.

Un processus qui s'enraye, mais pour repartir plus fort avec une action politique

Dans le cas de la Coopérative des aînés de Racine, à peine une semaine après l'assemblée générale de 1996, les démarches sont entamées et un chargé de projet se joint au conseil d'administration afin de servir de guide. Toutefois, les premiers pas font vite ressortir de grands obstacles. Comme dans le cas précédent des Pousses vertes, c'est comme si à un moment donné les promoteurs rencontraient un mur. Cette fois-ci, par contre, ce mur n'est pas économique, mais juridique et politique.

D'abord, les modes de subvention des coopératives d'habitation par la Société d'habitation du Québec (SHQ) n'autorisent pas une coopérative de solidarité à offrir des services d'habitation. Malgré les démarches pour trouver une solution, rien ne bouge. De plus, il semble qu'un conflit existe entre la Coopérative de développement régional (CDR) et la Fédération des coopératives à l'égard du financement, ce qui a pour effet de ralentir les démarches. En plus des résistances provenant du mouvement coopératif, on nous rapporte que le gouvernement, par l'entremise de la SHQ, ne veut pas participer à la construction d'une résidence pour personnes âgées dans un village comme Racine, communauté perçue comme trop rurale pour ce type de projet.

Près de deux ans donc après la formation du comité organisateur, un peu coincé dans tous ces paramètres, le groupe vit un moment de grand découragement. Le processus d'émergence s'enraye, rien n'avance, tout est bloqué. Voyons comment en tablant toujours, tant comme but que comme moyen, sur la mobilisation de la population, on réussira à relancer avec encore plus de force ce processus d'émergence.

Le comité présente alors la situation à la communauté en assemblée. Toutes les personnes présentes sont encore une fois unanimes, « le projet est important, on veut que vous continuiez! » Marcel mentionne que ce témoignage leur a donné un second souffle qui leur permet de passer à d'autres modalités d'action : « C'est alors qu'on entreprend des pressions politiques ». Les citoyens organisent une manifestation devant le bureau du député régional. Par la suite, on tient une rencontre cruciale à Québec regroupant tous les acteurs impliqués (fonctionnaires, SHQ, SCHL, Fédération Coop, CDR, députés). Il est alors convenu que « le projet pourrait obtenir un appui gouvernemental à la condition qu'il se structure sous la forme d'une coopérative d'habitation » traditionnelle. Il faut donc complètement revoir le plan premier.

Puisque la loi de l'époque ne permettait pas de faire de l'habitation sous la forme d'une coopérative de solidarité et puisqu'il était ainsi plus simple de répondre aux critères et normes imposées en habitation, les promoteurs ont dû en effet changer de structure. Le groupe a donc dû dissoudre la coopérative de solidarité qui avait été constituée et faire une nouvelle demande de charte afin de mettre sur pied une coopérative d'habitation. En dissolvant la coopérative, le comité devait également rembourser les 80 parts sociales de 500 \$ acquises par des citoyens de Racine. Or, presque la totalité des gens ont accepté, sans aucune pression, de convertir leurs parts en don. Au total, afin de permettre la construction de la coopérative d'habitation, 250 000 \$ ont été en fait amassés auprès de la population (près de 1000 habitants). Par contre, cette transformation, nous a-t-on rapporté, « faisait perdre beaucoup au projet en termes de démocratie et de participation ». Le but ultime de cette communauté, comme nous l'avons souligné, n'était pas d'obtenir une résidence pour aînés aux dépens de la réalisation d'un projet démocratique ou vice-versa, mais bien de répondre simultanément à ces deux critères.

Toutefois, contre toute attente et après maintes manifestations, le gouvernement modifie la Loi sur les coopératives d'habitation, permettant ainsi au projet de Racine de se reconvertir en ce qu'il avait toujours voulu être, une coopérative de solidarité en habitation. Par la suite, comme nous le dit Marcel :

La Brunante (Coopérative des aînés de Racine) a reçu le premier prix d'innovation coopérative parce que les organisateurs sont toujours restés collés aux besoins de leur communauté.

La Brunante fut aussi au Québec la première coopérative d'habitation dans un village et la première coopérative d'habitation pour des personnes de 75 ans et plus.

La mise sur pied de l'entreprise d'économie sociale qu'est la coopérative La Brunante illustre de manière exemplaire comment un projet d'économie sociale peut se développer selon des principes de mobilisation d'une communauté locale. Tant dans les fins du projet, la coopérative, que dans ses moyens, le processus d'émergence, les promoteurs ont toujours tablé sur l'actualisation des forces de leur communauté locale et des individus qui la composent. Comme pour le précédent processus d'émergence étudié, nous avons pu voir que les conditions de succès étaient peu présentes pour la réussite de cette émergence et qu'il a même fallu recourir à l'action politique pour les créer. Ce qui a plutôt impressionné est la force et la détermination de cette communauté pour structurer un environnement nouveau propice à la réception de son projet, c'est-à-dire pour mobiliser les acteurs externes à la communauté selon les paramètres du projet local que cette communauté avait pensé pour elle. Nous disons la communauté locale, mais nous avons vu aussi que l'engagement de cette communauté ne relevait pas d'un processus de génération spontanée. Cette implication du plus grand nombre, notamment en la formalisant dans des processus collectifs de délibération, a été pensée dès le départ et, tout le long du processus d'émergence, réactualisée et entretenue chaque fois que l'occasion s'en présentait. Somme toute, ce processus d'émergence illustre tout à fait, comme le dit un de ses concepteurs, un projet d'« économie communautaire », au sens où la communauté en constitue toujours tout autant la fin que le moyen.

Le Marché de solidarité régionale

Cette initiative, comme nous l'apporions plus haut, a été développée par l'organisme à but non lucratif (OBNL) d'éducation relative à l'environnement, les AmiEs de la Terre de l'Estrie. Ce marché virtuel permet, d'une part, aux citoyens-consommateurs d'acheter des produits locaux et, d'autre part, aux producteurs agricoles estriens de vendre localement leurs produits en limitant les intermédiaires. Le processus de commande des denrées se fait sur le site Internet du Marché de solidarité régionale. Dans un deuxième temps, les consommateurs peuvent recueillir leur commande à un point de chute. Lors de cette cueillette, consommateurs, bénévoles et producteurs se rencontrent.

La construction d'un espace, d'action écologique locale, de laquelle émergera le projet à venir

La naissance de l'idée à la source du Marché de solidarité régionale de l'Estrie (MSRE) n'est pas indépendante des événements et du contexte qui lui ont précédé. En effet, la création de ce « cybermarché » d'alimentation locale se veut, pour les AmiEs de la Terre, l'organisme incubateur et toujours supporteur de ce marché, un moyen afin d'actualiser sa mission sociale, qui consiste à la protection, à la sensibilisation et à l'éducation relative à l'environnement. Fondé sur la conviction qu'on devait porter plus attention à la Terre, cet organisme entame un processus de sensibilisation aux impacts des choix et comportements humains sur l'environnement. Mais, en 1994, le changement de gouvernement perturbe la pérennité de l'organisme qui s'éteint jusqu'en 2000. À cette époque, deux personnes toutefois convoient l'idée de faire renaître les AmiEs de la Terre en Estrie, et ce, notamment en développant des actions concrètes d'appui à une agriculture de proximité. Nicolas, un des leaders, décrit la lecture de la situation qu'on faisait à ce moment :

On est en train de vivre l'intégration de l'économie canadienne à l'économie américaine et nos députés ne semblent pas avoir leur mot à dire.

En fait, en voulant poser des gestes concrets en faveur d'un Québec autonome et indépendant au point de vue alimentaire, l'organisme les AmiEs de la Terre a été remis sur pied par quelques personnes déterminées. Ainsi, durant les cinq années qui ont précédé la création du Marché, pour renaître, cet organisme, par ses activités, a réussi à créer un fort dynamisme sur le plan local afin d'incarner dans des actions les valeurs du mouvement social environnementaliste. C'est ainsi que, dans ces années, on a mené de front à la fois une campagne anti-OGM, des activités de promotion de la consommation locale, la publication hebdomadairement d'articles de sensibilisation dans les journaux régionaux et des luttes sur la scène municipale visant à contrer l'implantation d'un parc commercial situé en périphérie de la ville de Sherbrooke, plus précisément un parc consacré à l'implantation de mégasurfaces commerciales (Power Center).

Toutefois, l'activité développée à ce moment, en lien direct avec le cybermarché à venir, est l'organisation d'un point de livraison de légumes biologiques structuré sous le modèle de « l'agriculture soutenue par la communauté (ASC) » promu depuis le milieu des années 1990 au Québec par l'organisme montréalais Équiterre³. On peut en effet voir dans les fondements de ce projet des principes qui seront toujours présents dans le cybermarché. On cherche

³ Pour de plus amples informations concernant le concept de « l'Agriculture soutenue par la communauté », nous vous invitons à consulter le site Internet d'Équiterre : <http://www.equiterre.org/agriculture/index.php>

déjà là, en effet, à transformer les pratiques économiques dans le domaine agroalimentaire en se fondant sur les concepts de culture de proximité et d'agriculture soutenue par la communauté. Nous pourrions encore ici, comme dans l'étude du processus d'émergence précédent, parler d'une « économie communautaire » au sens où le projet économique table fortement sur la mobilisation et la transformation de la communauté territoriale où elle s'implante.

En résumé quant à cette période précédant la phase comme telle du processus d'émergence du projet d'économie sociale, retenons que les AmiEs de la Terre, par les actions et les petits projets qu'ils ont menés au cours des cinq dernières années, se sont enracinés au cœur du mouvement social environnementaliste et ont acquis une crédibilité auprès de la population. Également, ces années de militantisme ont permis aux membres actifs de bien se connaître, de nouer des liens et de développer un sentiment d'appartenance au groupe, à l'organisation et à sa mission. Ainsi, en sensibilisant la population à la cause environnementale et en consolidant leur groupe, les membres ont mis en œuvre, nous dirions, une « scène territoriale » propice à la naissance du Marché de solidarité régionale. En ce sens, la réussite de cette initiative est difficile à lire comme résultante de conditions de succès préalables relevant d'un contexte historique donné, ici l'essor et la popularité grandissante de la cause environnementaliste. Il nous apparaît plus juste de soutenir que ce contexte a été créé, qu'un espace collectif a été construit, duquel, a émergé ensuite le projet. Les AmiEs de la Terre, étant partie prenante du mouvement social environnementaliste ont, dans ces années, participé activement à la transformation de l'imaginaire collectif sherbrookoïse et à la création d'un acteur collectif local incarnant ce mouvement social. Les futurs promoteurs du projet ont eux-mêmes participé à la construction d'un contexte favorable à la réussite du processus d'émergence du Marché de solidarité régionale, l'entreprise d'économie sociale à naître.

Le rêve et la texture de son énonciation

L'idée de fonder un marché d'alimentation virtuel - ayant pour mission de promouvoir l'achat local et de consolider le lien entre les petits producteurs ruraux et les consommateurs urbains - n'est pas née de façon spontanée. Elle s'est construite graduellement, au rythme des actions menées par l'organisme et des discussions entre les membres. Nommons les facteurs combinés ayant permis à ces discussions de produire de l'émergence.

Il y a d'abord l'espace de discussion. Ces discussions ont profité d'un lieu récurrent dans le temps pour se réaliser. En effet, c'est entre autres lors des soirées de livraison des paniers de légumes biologiques, selon la perspective de l'agriculture soutenue par la communauté (ASC), que l'idée de mettre sur pied le marché à venir a tranquillement pris forme.

L'indignation – sociale et écologique – des membres des AmiEs de la Terre de l'Estrie, voire la révolte de certains, est aussi à prendre en compte; ce sentiment de colère semble avoir stimulé la recherche de solutions plus efficaces pour consommer autrement. Indignation sociale, d'une part devant l'accroissement de notre dépendance collective envers les multinationales agroalimentaires et envers leurs pratiques (OGM, monoculture, utilisation de contaminants, exploitation des travailleurs, etc.). Indignation écologique d'autre part devant le fait que « certains aliments consommés au Québec parcourent en moyenne entre 2400 et 4000 km entre le champ et le supermarché » (Équiterre, 2007)⁴. De plus en plus de consommateurs soucieux d'écologie demandent « l'achat de proximité pour réduire l'empreinte énergétique » (Roulot-Ganzmann, 2010) des aliments. L'organisation de la livraison de paniers

⁴ <http://www.equiterre.org/agriculture/evenement/forum07.php>, [en ligne], (13/08/2007).

de légumes biologiques représentait certes une réponse pour consommer autrement, mais une réponse partielle tant pour les producteurs que les consommateurs. On se disait :

L'agriculture soutenue par la communauté, c'est bien, mais c'est juste durant l'été. Les petits producteurs sont comme tout le monde, ils vivent 12 mois par années et nous, on consomme aussi durant toute l'année.

Une autre source d'influence de la naissance de cette idée tient à une cohésion de pensée puisée dans les écrits écologiques fondateurs de la pensée environnementaliste québécoise. Selon les personnes interviewées, les réflexions pour penser le marché à venir furent en effet influencées de façon notable par la lecture d'un livre de référence important pour Les AmiEs de la Terre de l'Estrie, soit *Le défi écologiste* de Michel Jurdant (1984), qui s'avère être fortement suggérée aux nouveaux membres. Les principes écologistes énoncés dans cet ouvrage ont d'ailleurs servi de cadre de référence guidant les prises de décision et les actions menées par l'organisation.

L'amitié et la solidarité qu'elle implique sont aussi à considérer. Un autre facteur participant à l'énonciation du projet à venir tient, en effet, à la frustration de voir des amis éprouvant des difficultés à survivre, comme petits producteurs locaux, face au pouvoir de commercialisation des grandes chaînes. Un leader du projet nous dit en effet qu'un de ses amis artisan-boulangier avait dû, à la suite de difficultés croissantes, fermer son commerce faute de ventes. Cette solidarité avec des amis joue donc positivement sur les motivations de vouloir bouger et faire quelque chose.

Comme dernier facteur de l'énonciation de l'idée, nommons le rêve. Il agit ici comme véhicule d'énonciation. Le rêve apparaît en effet constitutif du processus d'émergence. Il se révèle, devient une réalité du processus d'émergence, quand il est exprimé à une autre personne. Voici comme un des leaders du projet nous exprime la chose :

J'ai un rêve – et c'était la première fois que j'expliquais le rêve comme tel – c'est de monter un groupe d'achat par Internet, que les producteurs puissent avoir leur page, que les gens aillent sur les pages des producteurs, qu'ils commandent et que les producteurs viennent livrer aux AmiEs de la Terre.

Ici, le rêve est explicitement nommé, « expliqué », à quelqu'un d'autre et à la fois à soi-même. Il n'est pas l'énonciation d'un projet, mais d'un rêve. Il est, en parlant avec quelqu'un d'autre après l'avoir fait en partie avec soi, le droit de se donner la permission de rêver. Mais ce rêve a la particularité de s'énoncer dans un milieu où les gens sont déjà dans l'action. Le rêve ici est en fait très proche de l'action et plutôt loin de l'utopie fantaisiste. En fait, dirions-nous, cet énoncé, présenté sous le véhicule du rêve, fait partie d'un mode communicationnel d'action-réflexion-innovation venant dynamiser des intuitions déjà opérationnelles. Il serait alors légitime de croire que la formalisation du rêve comme tel ne précède pas ici l'action, mais apparaît lorsque la dynamique d'action est déjà enclenchée par les acteurs. Il y a comme une intentionnalité qui précède le rêve. Mais le rêve n'en demeure pas moins une première énonciation plus formelle et intentionnelle du projet à venir.

Ainsi, la limite logistique du concept de l'agriculture soutenue par la communauté (ASC), combinée à la difficulté croissante à concurrencer les grandes chaînes, a poussé l'organisation à faire une expérience, en 2004, avec l'aide d'un étudiant en informatique, soit celle de mettre sur pied un site Internet afin de structurer un groupe d'achats auprès de producteurs locaux. C'est donc dans ce contexte de mobilisation inédite de personnes, d'expertises et de

concepts avant-gardistes, où les convictions, les idées et les rêves s'unissent, que prend forme le processus d'émergence de cette EÉS.

Des leaderships charismatiques et plus formels

Le Marché de solidarité régionale bénéficie d'une structure démocratique de fonctionnement. Comme un des membres rencontrés nous le disait :

La prise de décision démocratique est parfois plus lente que la dictature, mais est indispensable au fonctionnement de l'organisme, car c'est ce fonctionnement démocratique qui en assure la solidité par les processus de solidarité, de cohésion et de confiance qu'elle génère entre les membres.

L'organisme possède indéniablement différentes formes de leadership complémentaires qui lui ont été nécessaires pour se développer. Nous pouvons y déceler un leadership charismatique où des personnes possèdent des convictions claires et des intuitions qu'ils sont capables de concrétiser dans des gestes et des risques concrets. L'entreprise possède des membres avec des idées fortes, parfois génératrices de frictions, mais qui somme toute permettent en grande partie l'innovation, l'audace et l'avancement consolidé de l'entreprise. Nous qualifierions ce leadership de spontané, convivial, contagieux.

À ces leaders charismatiques se joignent des leaders plus structurés, capables de formaliser les rapports et de donner une structure plus forte et explicite à l'entreprise. Chose certaine, les formes que prend ce leadership - la puissance des idéologies et des convictions mêlées à une fougue contagieuse - resteront toujours un enjeu puisqu'elles sont à la fois moteur et frein des avancées. Comme le dit Gilles :

Il ne faut pas que l'idéologie freine la cause. Oui, on achète local, mais des fois il ne faut pas s'arrêter sur des détails.

Force est d'admettre que la détermination des membres aura permis la naissance et le développement du Marché de solidarité régionale. Il ne reste qu'à nuancer les théories et la réalité, la bureaucratie et les actions, afin de continuer la formation d'une EÉS forte et durable.

Soutenir une innovation sociale qui, via Internet, territorialise des pratiques économiques

C'est en 2004 qu'un comité-projet, interne aux AmiEs de la Terre de l'Estrée, est formé. Rapidement, un site Internet est construit et un petit groupe de personnes effectuent leurs premières commandes de produits auprès de quelques agriculteurs locaux. Or, tout s'est fait très rapidement et pas toujours de façon rationnelle. Benoit raconte qu'il « voyait grand et qu'il avait confiance au potentiel du site Web ». Les quelques personnes réunies à l'époque démontraient beaucoup de leadership et un souci de pérennité. Ils travaillaient, comme le disent des membres rencontrés, « par amour et par conviction ». C'est d'ailleurs ce qui explique la signature d'un bail à 1000 \$/mois avec seulement 5000 \$ en banque, avant même d'avoir démarré le projet. C'est donc une détermination et une conviction incarnées dans une capacité de prendre des risques, qui ont permis l'envol du Marché de solidarité régionale.

Un autre facteur influent aura été l'accès à ce que nous pourrions appeler au capital de risque qu'a offert la Corporation de développement économique communautaire de Sherbrooke (CDÉC). Le projet naissant a en effet pu compter sur la capacité de la CDÉC de risquer du capital dans ce projet en offrant une contribution de 25 000 \$ sous forme de prêt et de subvention. Somme toute, cette transformation de l'idée de projet dans un cadre économique concret avec les outils adéquats (plan d'affaires, étude marketing, etc.) a permis l'appui névralgique, à ce moment-là, d'acteurs économiques de la communauté sans qui le projet aurait couru le danger de, faute d'oxygène, périlcliter avant même de naître.

Mais les risques pris par la CDÉC en valaient le coup, car on était face à un projet extrêmement innovant et bénéficiant de promoteurs possédant beaucoup de cohésion. Le projet était innovateur en raison d'une utilisation inédite d'internet. Nous pourrions dire qu'internet a été pensé dans ce projet comme un outil de réseautage, une toile, un Web, mais une toile permettant de mettre en liens de manière très concrète des consommateurs et des producteurs ne se rencontrant pas auparavant sur le territoire local. Il faut en effet parler ici de comment, sur le plan de la cohésion et de la mobilisation locale, l'introduction de la communication internet a joué un rôle d'innovation centrale en servant de levier de mise en lien territorial et de construction d'un espace local marchand en liant directement consommateurs et producteurs. Habituellement, Internet est associé au phénomène de la globalisation des marchés et de la déterritorialisation des pratiques économiques, et ce, tant en ce qui concerne les procès de production que de consommation des biens et des services. Au sein du Marché de solidarité régionale, Internet est appelé à jouer un rôle tout à fait inverse : il permet de territorialiser des pratiques. Il favorise une cohésion effective territoriale, une cohésion concrète, enracinée dans des pratiques économiques vécues par des communautés qui, se faisant, se rattachent identitairement à leur territoire. L'acte ici de consommer est aussi celui de se relier. Internet facilite tout ce processus, car il permet la connexion directe. Il permet de briser la distance entre les milieux urbain et rural. Il permet de redonner sens au local. Pour ceux qui, via Internet, participent au marché, il permet de reconnaître cet espace local comme significatif et de se reconnaître dans une appartenance à cet espace. C'est ainsi, avec Internet, que le local devient un lieu générateur de nouvelles pratiques commerciales. Si Internet peut induire une déterritorialisation des pratiques, ce projet émergent de marché solidaire montrait que cet outil à faire du lien virtuel pouvait aider à recréer des liens économiques bien réels de proximité locale.

C'est cet arrière-plan conceptuel et intentionnel qui marquait le rôle si central que jouait Internet comme innovation sociale locale. L'imaginaire du projet est centré sur la fabrication de liens interpersonnels. Il met ainsi en relation des consommateurs et des producteurs au nom de leur appartenance commune à un même territoire. Ce territoire est investi avec des valeurs écologiques, il est investi selon un imaginaire de développement durable. Il n'est pas qu'un lieu de production de biens, il est aussi, en même temps, un lieu de production de solidarité. C'est un marché de solidarité territorialisé. L'activité économique de ce marché investit le territoire local, non pas comme lieu seulement d'activité économique, mais aussi comme lieu d'appartenance mutuel entre soi et avec la Terre. Le territoire n'est pas ici qu'un instrument, il est un référent qui fait sens. C'est cet accent sur ces appartenances de proximité qui fait ici d'Internet un outil d'innovation sociale puisque, de la manière dont on l'utilise, il participe à la mise en place d'un dispositif qui amène les gens à se relier autrement et à travers d'autres valeurs que celles incarnées dans des pratiques économiques désencastrées de toute appartenance ou ancrage territorial.

À l'été 2005, la plateforme technologique permettait à 32 consommateurs d'être en contact avec six producteurs estriens. Rapidement, la livraison des commandes devient un espace de rencontre très apprécié entre les membres et les agriculteurs. La réussite de cette expérience encourage le comité à faire connaître davantage l'initiative.

Celle-ci alimente les imaginaires des personnes qui s'y impliquent et leurs discussions. Malgré l'état embryonnaire de ce marché local en ligne, plusieurs croient que son développement à grande échelle représente une réelle alternative, durable et écologique, face à l'oligopole international de l'agroalimentaire.

Voyons plus concrètement le réseau local bien réel, et non virtuel, que le Marché dans sa phase d'émergence met en branle. Les producteurs et agriculteurs ont été rencontrés un à un afin de s'assurer qu'ils répondaient bien aux critères de l'organisme. Il s'agissait entre autres : de prendre soin des animaux et de la terre; d'éviter les OGM, la monoculture; d'éviter l'utilisation de contaminants et des antibiotiques, etc. Pour développer, on veut s'appuyer sur la confiance mutuelle, sur la considération et sur le respect du travail accompli. Ces valeurs semblent un *modus vivendi*, le style, présidant à l'établissement des relations. Il n'est nullement question de concurrence monétaire, mais bien d'achats par conviction que chaque geste en soi permettra de préserver la Terre, tout en encourageant l'économie locale. Il a donc fallu sensibiliser à la fois les producteurs et les consommateurs pour permettre la création d'un réseau de solidarité au principe du futur marché « de solidarité ».

Une militance économique

Acheter au marché de solidarité est s'inscrire dans la promotion d'une cause. S'il tient en partie de mécanismes traditionnels de l'économie marchande, le Marché de solidarité régionale est, dans son essence même, une contestation de cette logique pure de marché. Le marché de solidarité de l'Estrie peut se comprendre en effet comme une revendication politique du droit de consommer autrement. L'engagement social marque l'activité économique de ce marché et cet engagement s'incarne à nos yeux selon deux modalités importantes : (1) celle du geste même d'acheter à cet endroit; et (2) celle de donner gratuitement de son travail bénévole pour développer cet organisme. À ces deux niveaux, il y a donc engagement social. Débutons par l'engagement que constitue le geste économique même d'acheter ces produits d'alimentation à cette EÉS, loin de se réduire à sa seule dimension économique, doit se concevoir en termes d'engagement politique et écologique. La motivation des consommateurs est de participer, par leurs achats, à l'émergence d'une société soucieuse de préserver le patrimoine écologique de la planète. Nous sommes dans la sphère du comportement économique se nourrissant dans des valeurs éthiques, responsables.

Cet engagement politique est de plus un engagement communautaire s'inscrivant dans une solidarité de proximité. Le consommateur, par le choix de son produit, participe à une volonté de préserver une agriculture locale et le développement de cette agriculture en Estrie, c'est-à-dire, la région à laquelle il appartient. Sur le plan identitaire, le comportement économique du consommateur tient donc en partie à la reconnaissance chez lui d'une identité régionale. De plus, toujours sur le plan identitaire, son geste économique d'acheter au Marché de solidarité régionale lui permet d'affirmer, chez lui comme aux yeux des autres, son adhésion aux valeurs écologique de sauver la planète.

La deuxième modalité d'engagement est encore plus forte puisqu'elle réfère à un travail de bénévolat dans l'organisme. Ce bénévolat prend différentes formes. Tous les membres du Marché de solidarité régionale sont sollicités pour faire du travail bénévole, qu'il s'agisse du transport, de préparer les points de chute, etc. Les employés eux aussi s'investissent dans une large mesure. Par exemple, Hélène, une employée, mentionne que « chacun, dans l'optique d'un engagement solidaire, accepte de faire une heure de bénévolat par heure payée ».

Toutefois, il faut voir que la « militance économique » que porte le Marché de solidarité ne va pas de soi, que les gens doivent être fortement convaincus pour franchir ce seuil. Il est difficile pour les gens de traduire dans des pratiques économiques réelles les valeurs auxquelles ils adhèrent. Même si en effet de plus en plus de gens se joignent au Marché de solidarité régionale, seulement 40 % des membres commandaient en 2006. Gilles explique que :

Beaucoup de personnes s'impliquent parce que c'est la mode ou parce qu'elles y croient, mais qu'elles commandent peu ou pas.

Le défi est de taille que de transformer les habitudes, l'idéologie et l'imaginaire collectif. Le passage est nécessaire entre la proximité, l'abondance, l'intemporalité et la conscience sociale. Amélie souligne cette difficulté à lutter contre une logique de « j'aime mieux avoir ma pinte de lait quand je veux que quand je peux ». Dans cette logique, Benoit nomme le besoin criant d'éducation populaire,

Avant qu'une personne prenne la peine de commander son poulet sur Internet, l'attende, passe le prendre au point de chute le jeudi, au lieu d'aller directement chez Metro, il y a beaucoup de sensibilisation à faire.

Bien qu'il soit en pleine effervescence, le marché de solidarité régionale doit maintenir ses efforts afin de relever plusieurs défis. Outre le financement et le bénévolat, l'idéologie semble être un cheval de bataille important. Les gens activement réussissent à faire de ce marché un point d'appartenance et de définition identitaire. Le Marché de solidarité régionale est un outil de transformation sociale. Il permet aux gens de transformer leurs manières d'agir et de penser en matière de consommation alimentaire. Créer ce modèle de marché en y adhérant par l'achat économique permet d'accroître la masse critique de consommateurs conscientisés, ce qui, en rétroaction, permet de libérer un espace concret pour exprimer dans une action économique concrète, les valeurs auxquelles on adhère et qu'on veut approfondir en soi. Nous pouvons dire que les gens font du Marché de solidarité régionale un point d'ancrage communautaire autour d'un projet commun en vue d'un projet de société.

Le marché solidaire comme outil d'instauration d'une communauté territoriale écologique

Pour saisir l'esprit d'innovation de ce projet, il faut saisir comment est centrale la volonté d'établissement de relations interpersonnelles avec les producteurs. Avec ce projet, on cherche à créer un marché qui n'existe pas, une économie tout autre, une économie locale génératrice de liens. Le Marché de solidarité régionale, c'est une philosophie avant d'être une entité. L'organisme s'inscrit dans une économie de proximité qui repose notamment sur des rapports interpersonnels significatifs avec les producteurs.

Ceux-ci ne sont pas appréhendés qu'en fonction de leurs produits. On n'achète pas un produit, on l'achète à son producteur. Dans l'échange, il y plus que les biens échangés, disait Lévi-Strauss, il y a le lien social. Le Marché de solidarité régionale bâtit cette relation avec le producteur. On dirait qu'il s'agit parfois, à entendre les gens du marché, d'un processus de cooptation au mouvement écologique et de développement local auquel adhère le marché. Ce qui est important de comprendre ici est que le marché est avant tout un véhicule économique au service d'un mouvement de développement local, communautaire et écologique. Il n'est pas une fin en lui-même ciblant une communauté. Il s'investit comme un outil, au contraire, au service du développement de la communauté. Certes, la rentabilité est visée, mais toujours encouragée par l'utopie que portent collectivement les membres. Le

développement du Marché de solidarité régionale se veut avant tout une activité d'innovation et de transformation sociale orientée vers une écocitoyenneté au sens d'une action citoyenne et économique au profit du développement écologique du territoire. En effet, ce marché participe à l'accroissement d'une masse critique qui permet au mouvement écologique des AmiEs de la Terre d'exprimer plus fortement sur la place publique ses revendications de changement social.

La sensibilisation et l'information du public, dans l'activité d'abord économique qu'est le marché, demeurent la raison d'être première de l'organisme. On voit donc que ce marché n'est pas une activité qui vient remplacer celle première de militantisme écologique de l'organisme, mais un outil qui vient conforter cet objectif premier. Mais l'activité du marché permet d'incarner les valeurs écologiques. Nommons celles de développer un marché durable, d'être indépendant sur le plan alimentaire, de cesser la surproduction et la surconsommation, de rapprocher les communautés urbaine et régionale et, surtout, de voir le producteur avant le produit.

Dans l'imaginaire sous-tendant le site WEB du Marché de solidarité régionale, le client n'achète pas un produit sur le marché, il achète un produit à un producteur particulier. C'est ainsi qu'est conçu le site de manière à induire un rapport interpersonnel avec le producteur plutôt qu'un rapport à différents produits mis les uns les autres en concurrence. Le site Web du marché est ainsi conçu qu'il n'offre pas de répertoire par produits (poulet, bœuf, fromages, etc.) afin que chaque personne se rende sur le site du producteur, apprenne à le connaître pour enfin commander un produit. La relation est pensée dans l'imaginaire d'un échange de personne à personne plutôt, comme dans l'économie traditionnelle, qu'à un produit. L'objectif, avec le site, comme le rappelle Nancy, est « de créer des liens », il est important que les consommateurs « n'oublent pas qu'il y a un producteur » de la région à qui ils achètent un produit. Le site Internet met en contact le consommateur avec un producteur réel, de l'Estrie, plutôt que seulement avec un produit. Bref, le produit échangé est remis dans le contexte de relations humaines significatives sur le plan de l'identité territoriale.

Benoit poursuit dans cette direction en soulignant comment l'action de consommer, avec ce marché solidaire, se soucie de la qualité de la relation d'échange au point de s'intéresser au juste bien du producteur plutôt que seulement de la qualité de son produit.

L'important, dit-il, est de savoir d'où ça vient, de mettre un visage sur la personne, de voir comment c'est fait, mais aussi que le producteur fixe un prix juste, qu'il ne vende pas à perte parce que lui aussi doit vivre décemment.

L'acte de consommer au marché solidaire est un acte qui marque l'appartenance territoriale, un acte qui vient rétablir des liens entre la ville et la campagne. Ce marché innovateur sur le plan social ne s'en tient pas qu'à des mécanismes traditionnels du marché consistant à susciter le plus possible de mécanismes de concurrence entre les producteurs pour susciter des prix à la baisse pour leurs produits.

Toutefois, les conventions sous-tendant les opérations de ce marché trouvent leur équilibre dans la conciliation de différents types d'engagement. C'est ainsi que si le manger écologique table sur la solidarité locale, il n'en renie pas pour autant un idéal de consommer « *éco-bio-grano-équitable*»; des fruits, par exemple, cultivés en dehors de l'Estrie ou du Québec. Comme le dit Gilles, « tout le monde a besoin de consommer des fruits même s'ils ne sont pas tous produits ici ». Par contre, on ne va pas acheter des fruits biologiques en Californie si le Québec en produit des non-bios, bio ne veut pas dire écolo. Car, à ce moment, le carburant dépensé pour l'importation participe de fait à

la destruction de la planète. Dès lors, dans ce cas, si le fruit est biologique, il n'est sûrement pas écologique. On voit donc que la perspective écologique, bien qu'elle favorise les cultures biologiques, n'entre pas en contradiction avec elle-même quand elle s'investit dans la construction des solidarités territoriales.

Somme toute, le processus d'émergence de la pratique d'économie sociale du Marché de solidarité tient fortement à une transformation de la manière de se relier au territoire local. C'est comme si la voix mobilisée pour dénoncer la globalisation des marchés avait permis à un acteur économique local de s'énoncer dans un projet de marché solidaire. C'est comme si le moteur de cette pratique économique est une pensée écologique qui se relie au territoire autrement que le commerce traditionnel. Le produit n'est plus avec le marché solidaire la seule raison d'être de l'échange, le lien solidaire et d'appartenance s'ajoute en effet à l'équation. Avec le marché, le produit et la qualité de ce produit sont certes centraux, mais sont aussi une occasion de produire des liens sociaux afin d'instaurer une communauté territoriale écologique. La temporalité de ce processus d'émergence fut d'abord celle de la construction d'un acteur écologique local, se reliant dans une pratique d'agriculture au service de la communauté et agissant aussi politiquement sur différents dossiers. Il y a eu la construction d'un espace. Et c'est cet espace de dénonciation qui servira d'espace d'énonciation, celui d'un rêve, celui d'une pratique d'économie alimentaire, relativement importante, offrant une alternative à celle des grands monopoles de cette industrie. Pour réaliser ce rêve de marché solidaire, mais aussi de communauté écologique d'avenir, on tablera sur Internet. Toutefois, contrairement à ce qu'il en est habituellement avec la déterritorialisation des rapports de consommation et de production que favorise cet outil, Internet est investi dans le marché solidaire comme outil de territorialisation et localisation des liens économiques. Internet, dans ce dispositif de marché solidaire, accroît le pouvoir et la signification des liens locaux. Le développement de l'entreprise économique du marché solidaire est en fait intimement lié à un processus de développement local, l'un ne peut pas se concevoir sans l'autre. C'est ce que montre le processus d'émergence du Marché de solidarité régionale.

La Coopérative de solidarité Le Montagnard

Cette coopérative d'East Hereford a été mise en place pour faire revivre le restaurant-bar-motel du village qui avait dû fermer ses portes. En rachetant l'entreprise en faillite, la coopérative s'est donné comme mission d'en assurer la pérennité. Situé aux limites des frontières américaines, ce village a toujours pu compter sur un entrepreneuriat privé dynamique. La culture qui s'y rattache est marquée par des valeurs d'autonomie régionale, de fierté, de solidarité et d'entraide. Cette entreprise, à ce moment-ci en 2010, est comme entreprise coopérative en processus de dissolution pour redevenir une entreprise privée. Certes, il faut voir que l'entreprise existe encore dans le village et qu'il y a donc eu une action de création d'entreprise pour maintenir ce service de restaurant-bar dans ce village. Mais, surtout en tant qu'entreprise d'économie sociale (EÉS), le processus d'émergence de cette entreprise nous semble présenter des lacunes. Au moment d'ailleurs où nous avons terminé notre cueillette de données, il s'est avéré que le processus d'émergence de cette entreprise battait de l'aile. Nous émettons donc ici l'hypothèse que cette difficulté à faire lever le projet tient d'un manque de capacité à mobiliser la population pour qu'elle s'approprie le projet, pour qu'elle apprenne aussi, à travers des processus d'émergence, à développer en son sein une dynamique d'entrepreneuriat collectif pour, comme communauté, se poser comme actrice de son développement. Le manque d'espace réel de délibération pour s'approprier collectivement le projet nous semble avoir fait défaut. Nous posons ici d'abord l'importance, sur le plan de la sociabilité, que revêtait pour la communauté locale la perte de son restaurant-bar. Ensuite, nous montrons comment l'idée de la coopérative vient d'une occasion d'affaires, étant donné la combinaison de plusieurs conditions économiques favorables pour l'achat

de l'ancienne entreprise. Enfin, nous montrons comment, du moins nous a-t-il semblé, la finalité communautaire d'une entreprise d'économie sociale, dans une communauté comme celle d'East Hereford, ne relève pas que d'un nouveau service à offrir à la communauté, mais aussi, par la production même de l'émergence de la structuration de ce service, d'une mobilisation de cette communauté comme actrice de son développement.

La perte d'un lieu public de convivialité

Le Montagnard est une coopérative qui a subi beaucoup de turbulences dans les dix dernières années. Le restaurant-bar-motel, qui vit le jour dans les années 1970, a toujours été prospère, mais, dans la décennie de la fin des années 1990 et du début des années 2000, plusieurs nouveaux propriétaires se sont succédé sans réussir à rentabiliser l'entreprise et à en éviter la faillite. Les balbutiements du Montagnard comme entreprise d'économie sociale remontent donc à 2006.

Afin de comprendre le contexte d'émergence de cette EÉS, il faut d'abord situer Le Montagnard de façon géographique. East Hereford est un petit village sur la frontière canado-américaine, à environ trente minutes de Coaticook. On y compte un peu plus de trois cents habitants répartis dans une centaine de familles. L'entrepreneuriat est très valorisé dans cette région. On y compte d'ailleurs une demi-douzaine d'entreprises privées telles les plantations de sapins et une scierie. Notons qu'il n'y a que très peu de services dans ce village, soit une caisse populaire, une école, un bureau de poste, une église, mais aucun dépanneur ni station d'essence. En ce sens, le resto-bar-motel Le Montagnard donne une deuxième vie aux villageois lorsqu'il est ouvert. C'est à la fois un lieu de rencontre, de convivialité et de construction de liens sociaux. Ainsi, chaque fermeture, voire même la perte de ce lieu, menace la cohésion du village en le privant d'un lieu public de rencontre. Luc, résident du village, exprime bien comment un tel lieu favorise le lien social et la participation sociale :

Autrefois, le point de rencontre c'était le perron de l'église, mais aujourd'hui, c'est Le Montagnard. Lorsqu'il est fermé, ça ne marche plus. Les gens ne font plus rien, ils ne sortent plus et ne vont même plus à l'église.

On constate que la proximité des villageois et le vécu collectif face à ce bien commun justifient le besoin de maintenir ouvert cet emblème de fierté. Tous sont unanimes, à East Hereford, les gens se connaissent et ils tiennent à garder cet important espace de rencontre.

L'occasion d'« affaires »

Plusieurs facteurs ont propulsé la réouverture et la relance de ce projet. Comme mentionné précédemment, la cohésion entre les citoyens de ce petit village et le sentiment d'appartenance en commun ont fortement influencé cette initiative. Les gens veulent conserver un lieu en commun. Comme le dit Luc :

Tout le monde veut garder le restaurant, East Hereford sans Le Montagnard, c'est vraiment *dull*.

Il explique que l'entreprise est significative pour tous et que de l'avoir eu auparavant rend plus difficile la vie sans elle. Rappelons que l'histoire de cette entreprise a été marquée par trois épisodes d'ouvertures-fermetures dans les huit dernières années précédant sa naissance comme coopérative de solidarité. Entre autres, la famille Saint-Laurent a possédé le restaurant pendant un certain temps. S'en sont suivi une faillite et une reprise de finance par

la caisse populaire qui depuis cherchait à trouver un acheteur potentiel. Pour assurer une viabilité au restaurant, est donc apparue l'idée de transformer cette entreprise économique en coopérative d'économie sociale.

Ces circonstances ont constitué une occasion rêvée pour un citoyen influent et bien « réseauté » d'assumer un rôle de leader pour faire revivre le restaurant sous une forme de coopérative de solidarité. À ce moment, la caisse populaire accordait une diminution du prix de vente du bâtiment, le centre local de développement (CLD) avait par ailleurs une subvention à offrir à une entreprise d'économie sociale et enfin une dizaine d'« actionnaires », c'est-à-dire des membres de la coopérative prêts à payer, à titre de membres de soutien, une part de qualification s'élevant jusqu'à 1000 \$. Il y a donc là un engagement important de ces citoyens vis-à-vis cette entreprise et ce qu'elle représente pour leur communauté. Le leader en question avait aussi de bons liens avec la Mairie ce qui a facilité l'obtention d'un NEQ (numéro d'entreprise du Québec) et l'aspect bureaucratique lié à la naissance d'une entreprise. Notons que cette étape fut tout de même difficile à réaliser. Dans une optique de continuité pour ne pas perdre ce point de ralliement, plusieurs résidents ont participé bénévolement à la réouverture du Montagnard. Cette contribution, fort probablement liée à un sentiment d'appartenance, fut essentielle. Même quelques « actionnaires », nous dit-on, ont participé au projet.

La combinaison de plusieurs conditions a donc permis la relance du Montagnard sous forme coopérative, soit, la participation financière des « actionnaires », la participation aux travaux et aux tâches par des bénévoles et enfin la participation citoyenne ainsi que la culture du village. Certaines personnes ont même été délogées de leurs fonctions au travail afin de se consacrer à l'ouverture du restaurant, tout en étant salariées. Toutefois, un obstacle au succès du processus d'émergence de cette coopérative est à notre avis la vitesse à laquelle on a ouvert le restaurant. C'est comme si, voulant aller trop rapidement, on n'avait pas pris le temps de créer un espace de délibération qui permette aux gens de s'approprier le projet en tant que communauté. Bien que plusieurs personnes s'entendent pour dire « qu'on a fait du très bon travail et tous sont fiers du résultat », il se peut bien que l'envie de retrouver ce lieu de socialisation au plus vite ait compromis son fonctionnement puisque certaines étapes auraient peut-être été négligées. Certains se questionnent à savoir si un tel projet n'aurait pas demandé plus de réflexion et plus de temps pour sa mise en place, avant de fixer une date d'ouverture. Pour ajouter à ce raisonnement, tous sont d'accord pour dire qu'il s'agit d'un gros projet et qu'un seul homme n'y arriverait pas. On peut supposer que plus d'aide et de conseils venant de personnes-ressources dans le domaine auraient pu faciliter l'ouverture. Consulter des gens habitués à la restauration et à l'hôtellerie, aurait possiblement permis d'éviter plusieurs problèmes, du découragement et certains irritants. Enfin, la compréhension du mouvement coopératif pourrait constituer un autre enjeu.

Cette coopérative donne parfois l'impression d'avoir peu réussi à se poser dans l'imaginaire des gens comme une entreprise d'économie sociale, une entreprise de la communauté. L'imaginaire d'une économie communautaire ne semble pas avoir réussi à s'imprégner chez les gens. Le fait que l'entreprise soit coopérative ne semble pas avoir posé une réelle différence pour les citoyens. Certains, nous dit-on, ne savent même pas que la structure a changé. C'est comme si, dans les représentations des gens, le passage de l'entreprise privée à celle communautaire ne s'était réalisé que partiellement. Stéphane par exemple fera valoir ce point de vue : nous raconte

Aujourd'hui, dira-t-il, même si Le Montagnard est une coopérative et qu'en principe tous les membres en sont propriétaires, la notion d'« actionnaire » règne toujours.

En effet, tous continuent de penser et de dire que le restaurant appartient à des « actionnaires ». De leurs côtés, les dix personnes ayant contribué monétairement ont eu beaucoup de difficulté à comprendre et à accepter l'idée de la coopérative. Leur don signifiait pour eux, dirait-on, beaucoup plus un geste caritatif qu'un geste d'engagement coopératif. Selon Brigitte, une des organisatrices,

Le soir où ils ont dû signer pour accepter le projet, tous n'étaient pas d'accord, il a fallu argumenter longuement pour faire adopter l'idée que leur argent allait devenir l'argent de tous.

Enfin, ils ont décidé d'aller de l'avant, mais en demandant tout de même un droit de regard, voire décisionnel, sur les questions importantes.

D'autres points montrent le manque d'appropriation collectif et communautaire du projet. Pour la population, comme déjà mentionné, il ne semble pas y avoir de différence que Le Montagnard soit une entreprise familiale (privée) ou qu'il soit une coopérative. Comme le mentionne Luc, un résident :

L'important c'est qu'il réponde à un besoin en offrant un service. Lorsque la famille Saint-Laurent en était responsable, tous étaient très contents.

De plus, il ne semble pas y avoir de contribution significative pour être membre tels une carte, un abonnement ou un dépôt. On appelle *membres* tous ceux qui viennent au Montagnard. Stéphane, un autre résident, souligne le manque de connaissance et d'expérience à l'égard de l'organisation et du démarrage d'une coopérative. Dans ce projet, c'est comme si l'accent n'avait porté que sur la dimension économique pour s'assurer l'émergence du projet, mais en négligeant la dimension de mobilisation sociale. C'est comme si la formule coopérative n'avait été prise que comme un succédané à la formule d'entreprise privée. Le passage du Montagnard à la formule coopérative à East Hereford n'a pas été saisi comme une occasion de mobiliser les gens qui ne s'impliquaient pas auparavant, une occasion de tendre vers un imaginaire de communauté territoriale entreprenante.

Nous pourrions ici nous interroger sur la compréhension et la perception qu'ont les habitants d'East Hereford vis-à-vis de leur rôle et de leur pouvoir à l'égard du Montagnard. L'enjeu du maintien et du bon fonctionnement de cette coopérative réside justement dans cette mentalité. Pour Luc :

Les « actionnaires » ont accepté la gestion coopérative de leur contribution davantage comme un placement pour lequel ils n'obtiendraient aucun profit que comme un don à la collectivité.

C'est comme si de passer d'une logique d'entrepreneuriat capitaliste à une logique d'entrepreneuriat d'économie sociale était plus difficile qu'il ne le semble. C'est comme si la communauté avait à développer un esprit d'économie communautaire, ce qui demande une animation particulière, la construction d'endroits délibératifs pour que les gens deviennent collectivement propriétaires. La collectivité, elle, ne semble pas réaliser que chaque membre devient propriétaire à parts égales et qu'il obtient ainsi un droit de vote et de décision sur le restaurant. Enfin, il a déjà été mentionné que la prise de décision relevait généralement des 10 « actionnaires ». Somme toute, nous pourrions nous demander si Le Montagnard est réellement un bien commun à East Hereford ou simplement un service.

Sur le plan des leaderships, on semble en être resté trop à l'économique sans réussir à susciter la participation sociale. À la suite de l'échec du privé, soient les entreprises familiales qui possédaient Le Montagnard par le passé,

un leader s'est présenté avec une forte motivation. Cet engagement semblait être certes d'une motivation communautaire de donner un service, de pourvoir la communauté d'un service de restauration en même temps que d'un lieu de socialisation et de rencontre. Cependant, cette motivation communautaire a été vécue et médiatisée selon une logique économique plus clientéliste comme avec l'ancienne entreprise que de mobilisation communautaire. C'est comme si, un peu dans une logique de charité, on avait voulu offrir un service aux gens, clé en main, pour qu'il retrouve leur restaurant habituel, mais nécessairement chercher l'appropriation du projet par la population et, surtout, à bâtir une participation et un esprit de participation communautaire en se servant de ce projet d'entreprise. Ce phénomène se constate par la fréquentation du restaurant qui n'a pas changé et aussi par le mode de prise de décision qui relève davantage des actionnaires. En effet, la clientèle actuelle du Montagnard est la même qu'autrefois et selon Brigitte « ceux qui n'y venaient pas ne le font pas plus maintenant que c'est une coopérative ».

Services à une communauté ou mobilisation d'une communauté autour d'un bien commun?

Au Montagnard, on retrouve des gens de Coaticook, des *trois villages* (East Hereford, Saint-Herménégilde et Saint-Venant-de-Paquette) et des environs. Il y a aussi les gens qui travaillent dans le secteur et ceux qui traversent la frontière. Les membres et les « actionnaires » sont des gens du village, mais aussi des environs. Certains ont déjà vécu à East Hereford et ont gardé un sentiment d'appartenance. Malgré cela, il semble y avoir un certain manque de publicité autour du mouvement coopératif. Bien sûr, on cherche à impliquer les gens dans le développement, la publicité, la prospérité du projet, mais on ne leur donne pas complètement les rênes. Les dimensions de bien commun et de gestion commune semblent être moins présentes. Évidemment, étant à la fois un restaurant, un bar et un motel, Le Montagnard ressemble beaucoup à une entreprise qui, même si nouvellement EÉS, doit s'inspirer du modèle de gestion privée pour répondre aux lois du marché. Ce contexte force ainsi plusieurs organisations communautaires ou coopératives à se doter d'une expertise économique. Vient alors, ce que nous avons décrit ailleurs, le mur de la difficile rencontre du social et de l'économique. Si souvent, dans les projets d'économie sociale, les acteurs investis dans des logiques d'action sociale éprouvent de la difficulté à intégrer des logiques d'action économique. À East Hereford, c'est comme le contraire, il y a difficulté à intégrer les logiques d'action et de mobilisation communautaires. Les processus d'émergence demandent de trouver le point d'équilibre entre ces logiques complémentaires.

Force est d'admettre que les gens pensent parfois l'EÉS comme une entreprise collective répondant à des besoins sociaux, mais avec une logique économique. Or, il nous semble qu'il faille aller plus loin pour penser l'émergence des entreprises. Dans le cas du Montagnard, mais aussi des trois autres cas étudiés, cette perspective semble insuffisante. L'expertise économique à elle seule semble manquer de ressort même si son but est de répondre à des besoins sociaux tout en visant la rentabilité. C'est comme si, à la logique économique, il fallait ajouter une expertise de mobilisation sociale vis-à-vis une cause commune qui ici, peut se définir comme *faire communauté ensemble*. Le Montagnard, comme projet pour la communauté, n'a pas qu'à offrir un service de socialisation pour aider les gens à se rencontrer. Il a intérêt à se poser lui-même, dans sa constitution, comme un projet obéissant à des principes d'action communautaire.

Il apparaît, dans ce projet, une occasion de bâtir ou de consolider la communauté comme actrice de son développement. C'est comme si la viabilité du projet tant social qu'économique demande à ce qu'il se crée un nouvel environnement, ici celui d'une population impliquée. C'est en ce sens qu'il nous a semblé de parler des

processus d'émergence que des conditions d'émergence. L'émergence de l'entreprise « communautaire » demande souvent de transformer cette communauté pour en faire un acteur collectif. Dans le processus d'économie sociale, le projet a intérêt à se concevoir comme un véhicule qui, dans sa construction même, participe à la consolidation de la communauté locale où il s'implante comme actrice de son développement. L'émergence appelle donc à la fois, de manière combinée, des engagements d'action sociale et d'action économique. En fait, le processus de développement de l'entreprise coopérative, et ici, « communautaire » doit s'avérer aussi important que la finalité du bien à produire.

Chapitre 4

Des processus d'émergence enracinés dans leur communauté locale et transformateurs du pouvoir d'agir de celle-ci

Comme analyse transversale des quatre pratiques étudiées, nous présentons d'abord ici un tableau, en trois temps, montrant comment le processus d'émergence vient transformer l'acteur de départ portant le projet de départ; ensuite, nous insistons sur le travail que le processus d'émergence demande pour à la fois tabler, mobiliser et transformer les ressources préexistantes dans sa communauté et extérieures à celle-ci. Nous abordons par la suite le rôle de l'émergence comme processus favorisant le développement du pouvoir d'agir des communautés sur elles-mêmes.

De la naissance d'une idée supportée par un acteur à la réorganisation de cet acteur afin de conjuguer avec la réalité économique

À la suite des quatre études de cas que nous avons effectuées, une temporalité s'est rapidement révélée, ponctuant les divers processus d'émergence analysés. Nous percevons en fait, comme présenté dans le tableau 1 ci-dessous, trois grands temps marquant l'émergence : 1) la naissance de l'idée; 2) la confrontation avec le mur de la réalité économique; 3) la réorganisation.

Tableau 1
Phases du processus d'émergence

Les phases	Les Pousses vertes	Coopérative des aînés de Racine	Marché de solidarité estrien	Coopérative de solidarité Le Montagnard
I Naissance de l'idée	Lors d'un colloque régional portant sur l'avenir du Club Étincelles de Bonheur Participation d'un agent de développement local (CLD) Formation immédiate d'un comité projet	Lors d'une assemblée annuelle de la Caisse populaire de Racine Présentation d'une étude de besoin de la communauté Formation immédiate d'un comité projet	Lors des soirées de livraison des paniers de légumes biologiques (ASC) Organisation d'un projet pilote avec un site Web maison Rencontre d'un informaticien environnementaliste lors du Salon de l'environnement estrien	Troisième faillite du restaurant motel Insatisfaction de la population Formation par un élu du village d'un comité projet
II Le mur de la réalité économique	Échec du premier plan d'affaires maison Démotivation	Incapacité d'obtenir d'aide financière sous la forme d'une coopérative de solidarité Représentations politiques infructueuses	Difficulté à faire passer les gens de l'étape de l'adhésion aux valeurs à la pratique économique concrète d'achat de produits	Difficulté de susciter une appropriation collective du projet
III Réorganisation	Recrutement de nouveaux acteurs et élargissement du groupe : projet partenarial Restructuration du plan d'affaires Construction des serres	Mobilisation politique Transformation en coopérative d'habitation afin d'obtenir le soutien de la SHQ	Gestion d'une croissance accélérée Réinvestissements	Difficulté de susciter une appropriation collective du projet

La naissance de l'idée

Comme nous le voyons dans notre tableau, un premier temps de l'émergence est celui de la « naissance de l'idée ». Ce qui caractérise, à notre avis, ce premier temps de l'émergence n'est pas tant l'idée en soi, mais le lieu où s'énonce cette idée. En fait, ce qu'il faut n'est pas tant une bonne idée que des acteurs mobilisés autour de cette idée pour qu'elle devienne projet. Il faut des lieux de rencontre, d'échange et de délibération qui permettent ce phénomène de la naissance d'une idée de projet avec des acteurs engagés dans l'actualisation de cette idée.

En fait, les processus d'émergence de l'EÉS revêtent souvent une dimension collective, le projet d'économie sociale nécessite souvent, plus que l'entreprise privée traditionnelle, l'appui de la communauté d'où il émerge. Le lieu de la naissance de l'idée doit donc déjà idéalement participer à cette appropriation collective par la communauté. Ce lieu agit comme un terreau fertile et, si ce terreau n'existe pas, il faut souvent le créer, le mobiliser. Par exemple

avec le Marché de solidarité, nous remarquons ces balbutiements sous la forme d'un rêve qu'énonce le leader en l'expliquant pour la première fois à un ami. Ce rêve se concrétise lorsqu'il en parle à une autre personne capable de le recevoir et se mobiliser autour de ce projet naissant. Il ne suffit pas que de nommer une idée, il faut qu'elle soit appropriée par d'autres au point qu'ils acceptent de se mobiliser autour d'elle. Il faut donc savoir la rendre publique, en discuter, l'organiser, l'adapter, bref être ouvert qu'elle puisse être transformée pour être mieux appropriée par la collectivité qui l'appuiera. Au Marché, le leader a donc par la suite présenté ce rêve à un petit groupe de gens qui a su se mobiliser, au nom de la cause écologique, pour créer ce marché de proximité par Internet. La démarche d'émergence doit compter sur une mobilisation engagée. Or, cette mobilisation n'est pas nécessairement de génération spontanée. Elle doit être l'objet d'un travail conscient, concret et souvent répété. Comme nous le disait le leader de la communauté de Racine : « Ça prend des calorifères qui réchauffent la place et qui initient le mouvement ». Ce travail de mobilisation et de démarchage auprès d'acteurs crédibles dans la communauté est essentiel dans chaque projet étudié. Il y a la naissance de l'idée, mais encore plus une mobilisation plurielle à réaliser pour que cette idée naissante puisse trouver tous les engagements variés nécessaires à sa réalisation.

Ces lieux de démocratie de proximité pour maintenir les engagements collectifs servent également à légitimer, en les mandatant, les promoteurs dans leurs efforts de construction du projet. Dans le cas de la Coopérative des aînés de Racine, l'idée est née durant une assemblée générale de la caisse populaire. Il nous apparaît clair que sans cet espace de délibération démocratique où l'idée voit le jour, sans cet espace de discussions et de concertation, ce projet n'aurait probablement pas vu le jour, ou du moins pas si rapidement et avec autant d'enthousiasme. Or, il aura fallu créer cet espace - l'assemblée générale - pour que les gens s'approprient l'idée, pour que cette idée innovante trouve un terrain fertile pour s'actualiser. La mise en place d'une scène de délibération pour consacrer l'idée naissante est également ce que démontre l'expérience des Pousses vertes. L'idée est énoncée lors d'un colloque régional où les discussions ont permis à un acteur averti de se faire entendre.

Dans le cas de la Coopérative de solidarité Le Montagnard, il nous semble que le manque d'espaces de rencontre et de délibération explique en partie le phénomène de non-appropriation du projet par la collectivité. Le fait que des membres éprouvent de l'ambiguïté, à savoir si la coopérative appartient à des actionnaires, montre une faible appropriation communautaire du projet, la communauté apparaît alors plus consommatrice, ou cliente d'un service, qu'actrice du projet naissant. À l'opposé, le processus d'émergence du projet de la Coopérative des aînés de Racine a été ponctué d'une vingtaine d'assemblées de consultation des citoyens. La présence de délibération et la fréquence des consultations pour mobiliser les communautés locales favorisent un processus d'émergence plus fort. Ces processus de délibération donnent de la visibilité aux promoteurs, les rendent imputables vis-à-vis de la population et leur fournissent une légitimité pour mobiliser d'autres ressources et faire valoir leur projet auprès de décideurs à l'extérieur de leur communauté.

Un dernier point sur « la naissance de l'idée » est le besoin pour l'émergence d'un organisme parrain. Le projet naissant d'EÉS a besoin d'un organisme proche de lui sur lequel s'appuyer pour faire ses premiers pas. Toutes les pratiques d'émergence réussies que nous avons étudiées ont pu bénéficier d'un organisme incubateur, ou du moins de lieux toujours accessibles pour délibérer, pour réaliser leur processus d'émergence. Les pratiques d'incubation constituent une forme de parrainage des projets en émergence par des organisations déjà existantes. Ces dernières peuvent, par exemple, affecter du personnel, prêter des locaux, du matériel, etc. dans le but de développer les projets. Selon quelques informateurs-clés, il semble que ces pratiques souvent informelles soient monnaie courante

dans le réseau des organismes communautaires. Si l'on réfère à un thème abordé précédemment, nous pouvons croire que ces pratiques découlent du capital institutionnel et organisationnel présent au sein des communautés locales.

Dans les projets que nous avons étudiés, l'importance des pratiques d'incubation n'est pas anodine. Par exemple, les Pousses vertes ont été incubées par le Club Étincelles de Bonheur (OBNL) qui a prêté ses locaux, ses équipements de même que ses employés pendant plus de deux ans. La Coopérative Le Montagnard de son côté a été incubée par la mairie qui a prêté des locaux et par une entreprise privée qui pendant une période a libéré, en continuant à le payer, un de ses employés afin qu'il travaille sur le projet. Pour sa part, le Marché de solidarité régionale a été incubé par l'organisme les Amies et Amis de la Terre de l'Estrie et leur coordonnateur qui a travaillé à temps plein sur le projet pendant plus d'un an. Par ailleurs, la Coopérative des aînés de Racine a été parrainée et soutenue par la caisse populaire du village de même que par les organismes communautaires locaux. Bref, sans ces pratiques de parrainage, force serait de constater que les entreprises d'économie sociale que nous avons analysées n'auraient pas vu le jour.

Le mur de la réalité économique ou sociale

Dans le processus d'émergence, nous avons observé, dans un deuxième temps, le choc du mur de la réalité économique ou sociale. Dans deux des cas étudiés, ce mur est rencontré, bien qu'il prenne une forme différente à chaque fois. Dans le cadre du premier plan d'affaires des Pousses vertes, le mur fut celui de réaliser qu'une entreprise d'économie sociale, si elle répond d'une logique de mobilisation sociale doit obligatoirement répondre aussi d'une logique de rentabilité économique. Ce moment fut particulièrement difficile pour tous. Plusieurs furent démotivés et certains ont quitté le groupe. De son côté, la coopérative de Racine a rencontré un mur plutôt législatif puisque les promoteurs ont découvert en cours de route que la formule de coopérative de solidarité, qui fondait le projet à ses débuts, était inapplicable pour les coopératives d'habitation. Toutefois, ces deux projets ont réussi à se relever par la mise en œuvre de nouveaux processus de mobilisation, ce que nous avons appelé la phase de réorganisation.

La réorganisation

Fort heureusement, ces projets ont su rebondir, certains mieux que d'autres. Par exemple, les organisateurs des Pousses vertes ont su rééquilibrer leur C.A. pour l'enrichir sur le plan économique. C'est à ce moment, où l'on retrouve l'implication dans le projet des gens d'affaires reconnus de la communauté, qu'on peut parler d'une mobilisation plurielle autour de ce projet. On voit aussi, comme dans le projet d'East Hereford, que l'économie sociale n'a pas à être pensée en opposition au monde traditionnel des affaires. Au contraire, les gens de ce milieu, au nom de leur appartenance à la communauté ou de leur adhésion à la cause communautaire défendue par le projet, peuvent s'investir dans le projet d'économie sociale naissant pour lui donner l'expertise et la crédibilité économique dont il a besoin. Il fallait, en effet, à ce moment, penser davantage le projet en termes de marché et de rentabilité et de présenter un deuxième plan d'affaires viable. Soulignons comment dans ce projet la logique sociale s'hybridait à celle économique. Si les Pousses vertes n'avaient été qu'un projet privé, à pure vocation économique, il n'aurait pu assurer cette mobilisation plurielle qui lui a permis d'émerger.

Pour sa part, la communauté de Racine a su traverser le mur qu'elle frappait pour son projet en recourant à une mobilisation politique. La population a en effet, dans le cours d'une manifestation, été voir son député pour qu'il fasse pression sur les autorités gouvernementales afin de débloquent le projet. C'est ainsi qu'il fut possible d'abandonner la formule de coopérative de solidarité. tout en obtenant du financement pour une coopérative régulière d'habitation.

Transformation des communautés dans leur pouvoir d'agir sur elles-mêmes

Notre enquête sur le processus d'émergence des EÉS, comme nous l'avons appréhendé dans les études de cas réalisées, nous a conduits à théoriser cette émergence en lien de cohésion avec le développement territorial local. Bâtir l'écosystème de l'entreprise est également, dans un même temps, travailler, a-t-on pu observer, à l'émergence d'une communauté locale active, se posant comme actrice de sa transformation et de son environnement social et économique. L'émergence se relie donc ainsi à un processus de mobilisation et de transformation communautaire. La communauté, par un projet-défi bien concret, doit en effet souvent innover dans la manière qu'elle s'appréhende et se perçoit dans ses capacités d'action. Le travail sur la communauté territoriale d'émergence comme actrice de son développement devient ainsi, selon notre analyse, tant un fondement central de départ du projet d'EÉS qu'un point d'arrivée pour sa viabilité et la poursuite d'autres innovations sociales. Le tableau suivant (tableau 2) montre comment les processus d'émergence étudiés ont participé à une mobilisation et à une transformation des communautés locales où ils se sont déroulés.

Tableau 2
L'émergence comme transformation des communautés locales dans leur pouvoir d'agir sur elles-mêmes et leur développement

Entreprises	Transformations sociales
Les Pousses vertes	Création d'engagement civique et de liens d'action dans la communauté et inclusion citoyenne (droit au travail) des personnes en situation de handicap.
Coopérative des aînés de Racine	Inclusion des personnes âgées par la construction de logements pour ces personnes. Renforcement des capacités d'entrepreneuriat collectif d'économie sociale.
Coopérative de solidarité Le Montagnard	Expérimentation d'un processus d'entrepreneuriat collectif d'économie sociale.
Marché de solidarité régionale	Consolidation du pouvoir d'action de la communauté écologique de l'Estrie. Transformation des procès de production, de consommation et de diffusion des produits agricoles locaux et régionaux.

Une émergence tributaire d'une communauté locale avec son histoire propre et ses acteurs particuliers

La nature de l'entrepreneuriat collectif autour de chacun des processus d'émergence d'EÉS étudiés participe intimement du territoire local d'où il apparaît, d'où il se construit. Le projet d'EÉS se construit dans des contextes toujours particuliers selon des scènes locales investies par des acteurs particulier et participant d'une histoire collective leur étant propre. En étudiant les processus d'émergence, il faut donc prendre en compte le lieu où se mettent en forme ces processus. Plus le traitement de nos données avançait, plus notre analyse s'articulait, et plus nous avons réalisé que le processus d'émergence des projets avait débuté bien avant que les idées naissent, c'est-à-dire qu'elles soient formulées clairement et qu'elles soient discutées. Ainsi, dans tous les projets, il nous apparaissait que les processus d'émergence ne pouvaient se comprendre qu'en regard de la prise en compte d'une scène sociale territoriale particulière préexistante à ces processus et reliée à cette scène, à la présence d'espaces informels et formels de discussion entre les acteurs sur le territoire.

Le milieu antérieur à l'émergence est toujours vivant, possédant des ressources spécifiques, des institutions particulières, des personnes en poste possédant des visions, des compétences, des affinités, des vécus particuliers. Plus globalement, chaque milieu possède une histoire spécifique, des expériences vécues, faites d'échecs et de succès, des rapports particuliers, d'harmonie ou de tension entre ces divers acteurs, tout un vécu qui fait que ce milieu a développé un rapport particulier à lui-même, une réflexivité identitaire.

La « scène territoriale », où apparaîtra un nouvel acteur d'ÉS, se compose de différents acteurs, plus ou moins centraux, plus ou moins influents. Cette scène s'incarne dans la cohabitation d'individus et d'organisations (interconnectées, dédoublées, en compétition, parfois déconnectées les unes des autres, etc.). Sur cette scène, chaque organisation à plus petite échelle possède sa personnalité, son univers symbolique, sa culture, ses buts et finalités, mais aussi ses tensions internes, ses problèmes et ses structures de fonctionnement, bref sa propre dynamique et culture interne. Ces acteurs sont conditionnés par les règles du jeu de la scène territoriale, mais possèdent également un pouvoir d'influence et d'action sur celle-ci et, insistons ici, sur la représentation qu'elle se fait d'elle-même.

Chaque communauté possède une histoire factuelle, des faits objectifs, identifiables, voire mesurables, qui ponctuent son histoire. Mais, tout aussi importante pour l'émergence, chaque communauté possède donc son histoire subjective, faite en fait d'intersubjectivité, de rapports d'interaction symbolique entre ses acteurs. Chaque communauté détient une représentation d'elle-même construite à partir de ses expériences vécues, c'est-à-dire de comment elle les a interprétées, les a ressenties. Ces représentations ne sont pas qu'un périphérique à ce qu'est la communauté, à sa définition d'elle-même, elles sont constitutives du pouvoir d'action de ces communautés, de la manière spécifique dont elles aborderont les défis de l'émergence. La communauté d'East Hereford n'est pas celle de Racine ou de East Angus, elle n'a pas la même histoire, n'a pas connu les mêmes types de leadership en son sein, les mêmes expériences entrepreneuriales dans le passé. Tout ce spécifique constitue le réel qui conditionne le processus d'émergence, tant en ce qui concerne la mise en forme de l'acteur-promoteur celle du projet lui-même, que de la manière dont on pourra mobiliser la communauté autour du projet. Il y a donc les conditions objectives, mais tout aussi importantes, les subjectives.

Bien que possédant des éléments de stabilité, cette réflexivité de la communauté sur elle-même est toujours fluctuante, plus ou moins prégnante, elle appartient à une narration de soi, à une herméneutique de soi, qui, selon les événements qui surviennent, demande à être revisitée, déchiffrée, réinterprétée, mais aussi, consciemment, retravaillée, remobilisée.

Encore plus, ce travail identitaire – Qui est cette communauté? De quoi est-elle capable? – ne renvoie pas qu'aux expériences passées, mais aussi, et peut-être encore plus, à celles futures, à ce que cette communauté pense qu'elle a des chances de devenir. Et tout en disant cela, il faut retenir qu'une communauté dans le réel n'est pas une entité conceptuelle. Une communauté n'existe pas en effet en dehors des gens qui la composent et des acteurs qui y interviennent, et surtout du type de relations que ces acteurs ont bâti entre eux et à l'extérieur de leur communauté. Ces relations entre les acteurs sont tout aussi réelles et déterminantes que les acteurs qu'elles unissent ou séparent. Alors, tout un monde objectif (accès aux ressources possibles, mandat des institutions, accès au financement, structure du pouvoir) et subjectif (interprétation de tout ce monde objectif, mais aussi expériences passées interprétées, représentation de soi, aspiration identitaire) préexiste au processus d'émergence et conditionne son avènement.

À East Angus, le projet des Pousses vertes a su se brancher sur un mouvement sensible au sort des personnes en situation de handicap. Le projet lui-même, outre que de tableur sur cette conscience déjà présente, a servi de ferment pour accroître cette conscience à d'autres acteurs, bref à agir sur la communauté dans son ensemble. Il en va de même avec le projet du Marché de solidarité régionale, il a su tableur sur des sensibilités déjà présentes et actives dans la population pour les étendre plus largement à d'autres acteurs, les convaincre d'entrer dans leur façon particulière de lire l'économie locale dans sa relation à la question écologique.

Il y a donc différents acteurs sur un territoire, des acteurs qui possèdent au préalable des relations entre eux de même qu'avec le territoire comme entité globale. Ce monde territorial intersubjectif et interrelationnel est ce que nous pouvons appeler la territorialité d'un lieu. Nous avons dit ailleurs que si la notion de territoire évoque un donné physique ou administratif, la territorialité, elle, renvoie à un « rapport engagé et collectivement vécu à ce territoire », autrement dit, à « ce par quoi un territoire se sent exister comme communauté ». (Caillouette *et al.*, 2007, p. 14).

Les processus d'émergence demandent sur ce plan un travail de transformation identitaire. Les acteurs d'une communauté possèdent des matériaux réflexifs (expériences vécues, représentations de soi, représentations des potentialités des individus, des groupes) à réinvestir au moment de l'émergence, et même dès le moment du rêve énoncé entre soi où les acteurs se projettent dans des projets innovateurs pour leur milieu et eux-mêmes. Les communautés territoriales possèdent une histoire avec des identités qui se sont bâties par le passé et qu'il s'agit donc, dans les processus d'émergence, de réinvestir, mais autrement, sous d'autres formes combinatoires, sous d'autres formes interprétatives.

Dès lors, tout nouveau projet, toute nouvelle aspiration, demandera, et ce, dès l'étape d'idéation, un travail de réflexivité, un travail de réinterprétation de soi, pour innover dans des constructions individuelle et collective de soi en adéquation avec le projet visé.

Des possibles en devenir sont présents, mais il faut les nommer, les voir et surtout les faire voir, tout en ayant l'audace de s'y projeter. L'interprétant, ici la communauté entreprenante, doit avoir le courage et la ténacité de s'engager dans une nouvelle vision d'elle-même et, surtout, elle doit affronter la mise à l'épreuve dans le réel, c'est-à-dire l'actualisation, de ce devenir projeté d'elle-même. L'entrepreneuriat collectif consistera justement, si on emprunte à la théorie du développement des « capacités » de Sen (Ferraton, 2006), à travailler avec une communauté et ses acteurs afin de convertir leurs capacités potentielles en actions et compétences réelles. Le projet concret d'ÉÉS sera ce mécanisme de conversion. Dans et par ce projet, la communauté accomplit un travail tout autant sur son environnement que sur elle-même.

Mais avant le projet, il y a la création des espaces pour libérer les imaginaires propices à l'éclosion de cette idée de projet. La métaphore des semences qui tombent en terre image bien la phase de « l'idéation » que nous avons observée. Pour que le processus de concrétisation d'idées – maillage de rêves, d'inspirations, d'intuitions, d'expériences pratiques, etc. – s'initie, des *semences fertiles* se doivent de tomber dans un terreau fertile, enrichi des expériences passées, fortifié par l'équilibre de sa composition. En contexte d'entrepreneuriat collectif, ces terreaux correspondent, dans un premier temps, à des groupes de discussions formelles et informelles, à des comités de travail, à des réunions de membres, à des colloques de réflexion, etc., bref à des espaces de rencontres, d'interactions, ouverts sur l'initiative. Ainsi, des acteurs sociaux et/ou économiques dont les imaginaires sont empreints de leurs expériences et de leurs pratiques respectives discutent par exemple - dans différentes circonstances et contextes - de leurs idéaux personnels et professionnels, de la mission de leur organisation, des objectifs qui s'y rattachent, des moyens mis en œuvre pour atteindre ces derniers, des manques et des éléments qui seraient à améliorer, des actions futures à poser, etc. D'innombrables interactions, parfois conscientes et stratégiques, mais aussi, bien souvent inconscientes, se rencontrent, s'enchevêtrent et évoluent dans le temps, et participent à la construction d'univers symboliques partagés dans des projets à concevoir. Ces échanges entre les acteurs, souvent dans le cadre d'autres projets, souvent banalisés, ou relégués à l'oubli, contribuent de façon non négligeable à la construction des actions futures, mais également à la construction des acteurs eux-mêmes, de leur imaginaire, de leur identité. En outre, ces interactions réflexives, colorées par l'histoire de chaque acteur et portant sur des idéaux et des pratiques concrètes, les poussent à bâtir de nouvelles passerelles entre des dossiers ou des univers précédemment non reliés et à croiser de façon inédite des pratiques, des façons de faire. Bref, ces interactions sont porteuses d'un fort potentiel d'innovation sociale.

Par ailleurs, il est important de noter que la construction symbolique de ces acteurs tient au-delà de leurs échanges, aux actions concrètes qu'ils posent pour se mobiliser et se réunir autour d'une cause qui leur tient collectivement à cœur. Qu'il s'agisse de répondre à un besoin social non répondu par l'État ou l'entreprise privée conventionnelle ou de faire progresser un dossier porté plus largement par un mouvement collectif, ils perçoivent une cible commune, un but commun à poursuivre ensemble.

Absence de conditions de succès préalables et innovation sociale

L'innovation sociale dans les processus d'émergence tient à un paradoxe, celui, du moins pour les quatre processus d'émergence que nous avons analysés, de l'absence préalable des conditions de succès pour assurer l'émergence. Autrement dit, l'entreprise d'économie sociale dans ses conditions d'émergence se doit d'être innovante, car sa naissance et son développement demandent la création d'environnements social et économique souvent absents au départ. Il faut donc les créer, et pour ce, innover tant en regard des pratiques sociales que des pratiques

économiques. L'innovation se comprend donc ici en termes de transformations sociale et économique. L'émergence des entreprises oblige à transformer le social parce qu'elle appelle à la génération de pratiques de citoyenneté économique. Et, pour les mêmes raisons, mais en sens inverse, l'émergence se rattache à un projet de transformation de l'économique, car elle demande l'introduction dans ce champ de l'implication des citoyens.

Revenons sur la question du paradoxe de l'émergence, paradoxe posé plutôt comme terreau d'innovation sociale. Initialement, notre projet visait à mettre en lumière les conditions de succès dans l'émergence des entreprises d'économie sociale. Toutefois, rapidement en cours de recherche, nous avons observé que ces conditions idéales dans chacun des cas étudiés n'étaient pas réunies. La notion de « conditions » nous est apparue dès lors trop statique. Elle réfère davantage à un nombre déterminé de qualités requises ou à des critères essentiels qui se doivent impérativement d'être comblés afin que puisse se concrétiser un phénomène. Or, l'émergence procède de phénomènes dynamiques, pluriels et à plusieurs niveaux d'action et où surtout les acteurs agissent sur leur environnement plutôt que s'y soumettent. La capacité des acteurs à canaliser les liens de solidarité existants ou à en générer de nouveaux nous est apparue centrale. Le terme de processus d'émergence, plutôt que de conditions d'émergence, nous est dès lors apparu plus opportun pour décrire les phénomènes observés. L'émergence, avec le terme de « processus », invite davantage à étudier des dynamiques de transformation des acteurs eux-mêmes et de leur environnement. La notion de « processus d'émergence » conduit à l'étude de l'innovation sociale où les acteurs, tout en se glissant dans de nouvelles manières d'être et de se relier, développent de nouvelles scènes d'intervention pour s'actualiser.

Pour se constituer, les entreprises d'économie sociale (EÉS) doivent mobiliser du capital économique, mais aussi générer du capital social. Notamment, au moment clé de leur émergence, elles doivent construire autour de projets bien concrets et viables des liens d'affaires, mais aussi de communauté. Il importe de mieux comprendre et d'explicitier comment ces rétroactions en boucle participent de processus d'innovation sociale.

Ce qui nous a frappés dans nos études est l'innovation communautaire déployée dans les processus d'émergence. Nous avons observé que les promoteurs ont dû certes accomplir un travail de mobilisation de leur communauté pour susciter l'engagement bénévole ou militant, mais aussi pour introduire de nouvelles façons de concevoir l'intervention dans les champs du social et de l'économique. En développant des entreprises et des projets d'économie sociale, les acteurs locaux activent entre eux des processus inédits de réflexivité (Giddens, 1987), d'action, d'identification et de concertation. Ces processus contribuent à une transformation de leur communauté, de son capital social et de ses répertoires identitaires (Bassand, 1992).

La capacité de mobiliser concrètement la population autour du projet en émergence pour que les gens se l'approprient et s'y identifient

Sans engagement civique, point d'émergence. C'est du moins ce que nous laissent croire les quatre processus analysés. La mobilisation de bénévoles, leur implication, le partage de leurs compétences et leur coordination s'avèrent être des enjeux clés. En effet, le don de temps et le partage d'expertises en provenance des membres de la communauté où s'enracinent les entreprises d'économie sociale s'avèrent être une pierre angulaire de leur viabilité.

Il en est de même pour le Marché de solidarité régionale. Cette entreprise d'économie sociale a été pensée par des bénévoles et des militants environnementalistes. Elle a été organisée par eux, mais fonctionne depuis plus d'un an grâce à eux. Il est intéressant de noter ici que la majorité des gens qui s'y impliquent ne le font pas par devoir, mais le font pour le plaisir de se retrouver ensemble toutes les semaines, de nouer des liens « authentiques », de connaître les producteurs qui les nourrissent, etc. Bref, l'engagement dans le projet en émergence ne peut pas se réduire à un nombre d'heures travaillées ou à de l'argent économisé par l'entreprise. L'intention à la source de l'engagement et la finalité perçue par les bénévoles eux-mêmes n'est d'ailleurs pas économique : elle est d'ordre social. En effet, ce sont les liens sociaux générés qui stimulent l'adhésion et l'engagement.

En ce sens, à l'instar de la théorie du capital social (Bévort et Bucolo, 2005), l'engagement dans des projets émergents comme ceux que nous avons étudiés apparaît être un excellent indicateur de capital social. Toutefois, selon nos observations, il s'avère beaucoup plus qu'un indicateur, il est également un catalyseur, un renforçateur et même, comme tout ce rapport tant à le faire valoir, un générateur de capital social. À la différence des dons en argent qui expriment une adhésion morale de la population, mais qui ne suscitent pas des rencontres et des interactions entre les différents donateurs financiers, les dons en temps - le bénévolat - permettent aux acteurs de se rencontrer, de se connaître dans un nouveau contexte, de se construire une histoire commune et éventuellement de partager un sentiment d'appartenance commun. De plus, le bénévolat est une école pour plusieurs : la collaboration avec autrui afin d'atteindre un objectif commun par l'élaboration et l'exécution d'un travail non coutumier pour la plupart, favorise le développement de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. Ces compétences habilite les acteurs sur un plan individuel, mais également collectif : en apprenant à se connaître, une confiance mutuelle se développe et une capacité accrue à poser des actions conjointes s'émancipent.

Chapitre 5

En synthèse, l'émergence comme la combinaison réussie de différents régimes d'engagement

Les types de processus d'émergence que nous avons étudiés dans cette recherche relèvent de projets entrepreneuriaux ancrés dans un territoire local où s'active une diversité d'acteurs. Il faut voir en effet, comme l'apportent Emin et Schieb-Bienfait (2009), que « de nombreux projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire sont collectifs par nature ».

Ils peuvent résulter d'un partenariat, d'une collaboration entre les créateurs, les élus, les services de l'État, les milieux socioéconomiques, les citoyens et les usagers. (Emin et Schieb-Bienfait, 2009 : 135)

Nous avons mené également notre enquête en fondant notre analyse des processus d'émergence non pas seulement sur le projet d'entreprise, mais aussi sur l'entrepreneur collectif lui-même en tant qu'acteur construisant sa spécificité à partir d'une communauté territoriale donnée. La construction de l'acteur entrepreneur collectif nous est apparue tout aussi centrale que celle de l'entreprise elle-même. Sur ce point, nous adoptons également la perspective de Emin et Schieb-Bienfait (2009) quand, s'appuyant sur Bruyat (1993), ces auteures font valoir que la construction de l'entrepreneur collectif et celle de l'EÉS se renvoient mutuellement l'une à l'autre.

Pour Bruyat (1993), nous disent-elles, l'entrepreneur ne peut se définir que par rapport à un objet (...), objet dont il fait partie, dont il est lui-même la source ou le créateur et dont il est également le résultat. (Emin et Schieb-Bienfait, 2009 : 132)

Le processus d'émergence renvoie au double processus de production de l'entreprise et de l'entrepreneur. Or, dans le cas de l'économie sociale, l'émergence de l'entrepreneur collectif local appelle souvent, en référence à ce territoire local, des manières inédites de combiner des savoir-voir, des savoir-faire et des savoir-être présents dans la communauté, d'où l'innovation sociale touchant tant les procès de production que de consommation. Relocalisation, émergence et innovation sociale nous apparaissent donc des phénomènes interreliés selon un axe de reconstruction des communautés locales.

La relocalisation, à l'opposé de la déterritorialisation, signifie de redonner du sens à l'ancrage local, et ce, tant sur les plans économique, politique que social. L'idée d'appréhender les processus d'émergence dans leur interaction avec des processus d'innovation sociale s'inscrit ainsi dans une perspective de reprise de pouvoir local face à la globalisation de l'économie. Comme Bassand (1992) le souligne au début des années 1990, la mondialisation, tant dans ses aspects économiques que culturels, participe à un double mouvement. D'un côté, elle induit une délocalisation des rapports sociaux, c'est-à-dire une perte de signification des référents territoriaux locaux pour modeler les identités et construire le développement. Mais, de l'autre, elle provoque des mouvements de relocalisation, au sens d'une affirmation des institutions politiques et des acteurs locaux en action sur le développement de leur communauté. Pour les acteurs, cette relocalisation, loin d'un retour à un local traditionnel, en repli sur lui-même, se lit, au contraire, de ce que nous avons pu observer, dans des modalités d'ouverture et d'innovations sociales. Relocalisation, émergence et innovation sociale nous ont donc semblé des phénomènes interreliés selon un axe de reconstruction des communautés locales.

Cette dynamique d'innovation sociale, que nous venons de nommer en tant que composante des processus d'émergence complète notre tableau des différents régimes d'engagement s'entrecroisant au cœur de ces processus.

Nous avons donc d'abord nommé l'engagement des communautés. L'économie sociale nous est alors apparue une économie éminemment communautaire. Ensuite, pour rendre compte de la complexité des modalités d'articulation des différentes forces auxquelles fait appel l'économie sociale, nous avons eu recours à la notion de « modes d'engagement » qu'apporte Thévenot dans ses analyses des organisations. Nous avons, en fait, présenté le caractère hybride de l'ÉS comme la rencontre de différents modes d'engagement, en mettant en relief comment l'ÉS croise notamment des répertoires, d'un côté, de pratiques sociales d'engagement et, de l'autre, de pratiques économiques et de marché.

L'entrepreneuriat collectif d'économie sociale, présenté comme la résultante d'une synthèse appelant, à un pôle, des pratiques relevant de l'entrepreneuriat capitaliste et, à l'autre, des pratiques d'entrepreneuriat social, a permis de voir comment la connexion, dans un même temps, de ces mondes différents, permettait une pratique entrepreneuriale tout à fait différente des deux autres, tout en y plongeant toutefois ses racines.

Enfin, nous avons ajouté le lien de l'économie sociale au territoire comme un autre type de normativité venant conditionner la structuration tant des processus d'émergence de ces pratiques que leur action structurante sur les communautés locales. C'est ainsi que nous en sommes venus à introduire également le concept d'innovation sociale comme composante des processus d'émergence de l'ÉS, innovations répondant elles-mêmes à des mouvements de relocalisation de l'action économique et sociale.

Dans le cas du Marché de solidarité régionale, les rationalités marchandes viennent s'encastrent dans une logique de rapports sociaux en allant même jusqu'à créer, à partir du territoire régional, de nouveaux rapports communautaires, eux-mêmes orientés vers des valeurs sociales d'écologie et de développement durable. Les pratiques économiques, ici, loin d'agir selon une logique d'extériorité aux valeurs communautaires, agissent en renforcement de ces valeurs et participent ainsi dans les communautés à la mise en place de manières alternatives, plus territoriales, de concevoir le développement et les possibles par rapport à l'essor de nouvelles activités économiques. Se basant sur les témoignages d'Amélie, on voit que l'économique ne détruit pas le tissu social. Au contraire, on peut même parler dans la construction de ces pratiques économiques d'une genèse enracinée dans un dynamisme social. Comme le disait un leader du Marché de solidarité régionale, « c'est le social qui l'emporte, le cadre de base, c'est le social ». Partir du social, des communautés locales et à partir d'elles faire émerger des entreprises et des entrepreneuriats collectifs capables de composer avec les réalités de marché.

Bibliographie

- ALBERONI, F. (1992). *Genesis. Mouvements et institutions*, Paris, Ramsay.
- ALTER, N. (2002). *Les logiques de l'innovation : Approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte.
- AUTES, M. (2006). « Les acteurs et les référentiels », dans J.-N. Chopart, G. Neyret et D. Rault, *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 81-114.
- BASSAND, M. (1992). « Développement local et processus identitaires », dans C. Gagnon et J.-L. Klein (dir.), *Les partenaires du développement face au défi local*, Chicoutimi, UQAC, Groupe de recherche et d'intervention régionales, p. 267-295.
- BÉVORT, A. et E. BUCOLO (2005). « Capital social », dans J.L. Laville et A.D. Cattani (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 79-85.
- BOUCHARD, C. (1999). *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales, contribution à une politique de l'immatériel*, Québec, Groupe de travail sur l'innovation sociale, 26 p.
- BRADFORD, N. (2003). *Des villes et des collectivités qui fonctionnent : pratiques innovatrices, politiques habilitantes*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. (RCRPP), 91 p.
- BRUYAT, C. (1993). *Création d'entreprise : contribution épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Grenoble.
- CAILLOUETTE, J.; S. GARON; N. DALLAIRE et G. BOYER (2009). *Étude de pratiques innovantes en développement des communautés dans les sept centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie. Analyse transversale de sept études de cas*, Cahier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), no ET0903, juin, 113 p. Disponible en ligne au : <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0903.pdf>
- CAILLOUETTE, J.; N. DALLAIRE; G. et S. GARON (2007). « Territorialité, action publique locale et développement des communautés », *Économie et Solidarités*, numéro consacré à L'économie sociale, le développement local et la solidarité, volume 38, no 1, p. 8-23.
- FERRATON, C. (2006). *L'approche par les capacités d'Amartya sen : quels enseignements pour l'économie sociale?*, Chaire de recherche en économie sociale, coll. Conférence, 30 p.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2000). *L'économie sociale en milieu rural : portrait sommaire et pistes de développement*.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI (1996). *Osons la solidarité!* Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale.
- DEFOURNY, J.; P. DEVELTERE et B. FONTENEAU (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Bruxelles, De Boeck Université.
- DEMOUSTIER, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Éditions La Découverte et Syros.

- DRAPERI, J.-F. (2007). *Comprendre l'économie sociale*, Paris, Dunod.
- EMIN, S et N. SCHIEB-BIENFAIT (2009). « Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse », *Économie et Solidarités*, vol. 38, no 1, 2007, p. 127-155.
- FAVREAU, L. (2008). *Entreprises collectives. Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- FAVREAU, L. (2006). « Économie sociale et politiques publiques : L'expérience québécoise », *Horizons*, vol 8, no 2, p. 7-15.
- FAVREAU, L. (2005) *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*, Cahiers du LAREPPS, UQAM.
- FONTAN, J.-M. et J.-L. KLEIN (2010). « De fermetures en ouvertures. Le Technopôle Angus est un modèle de développement. Quand la production de richesse naît de la mixité économique », *Le Devoir*, 30 et 31 janvier : G5.
- GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- GREFFE, X. (2002). *Le développement local*, France, Éditions de l'Aube.
- HARVEY, R. (2010). « Un Québec associatif. L'«équipe» Angus a reçu l'appui de partenaires de premier plan », *Le Devoir*, 30 et 31 janvier : G6.
- LÉVESQUE, B. (2006). *Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique*, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Études théoriques, avril, no ET0604, 35 p.
- LÉVESQUE, B. (2002). « Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement », 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, 21 février 2002.
- PATTON, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- RACINE, G. (2000). « La construction de savoirs d'expérience chez des intervenantes d'organismes communautaires pour femmes sans-abri: un processus participatif collectif et non planifié », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 13, no 1, p. 69-84.
- ROULOT-GANZMANN, H. (2010). « Développement durable. Que nos pratiques et nos comportements contaminent l'ensemble de l'économie », *Le Devoir*, 30 et 31 janvier : G6.
- SPRADLEY, J. (1979). *The ethnographic interview*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- THÉVENOT, L. (2006). *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.
- VALLÉE, P. (2010). « Il y a 15 ans. Un développeur unique en son genre apparaît dans le paysage montréalais », *Le Devoir*, 30 et 31 janvier : G2.
- YIN. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Newbury Park, Calif., Sage Publications.

Annexe 1

Tableau des stratégies d'entrepreneuriat collectif territorial d'EÉS
selon les processus d'émergence étudiés

Stratégies d'entrepreneuriat collectif territorial d'EÉS
selon les processus d'émergence étudiés

#	<u>Les stratégies</u>	<u>Les processus d'émergence d'EÉS</u> 1-P-V : Pousses vertes 2-MSR : Marché de solidarité régionale 3-CAR : Coopérative des aînés de Racine 4-CSM : Coopérative de solidarité Le Montagnard
1	Identifier un organisme incubateur capable de libérer de ses ressources pour accompagner le projet naissant.	1-P-V : Les Étincelles de Bonheur prête leur coordonnatrice pour le processus d'émergence. 2-MSR : Marché de solidarité régionale (Les AmiEs de la Terre). 3-CAR : Caisse populaire. 4-CSM : Municipalité.
2	Libérer des espaces de délibération pour créer des lieux légitimes d'énonciation du projet naissant et de construction des acteurs. Espace démocratique de proximité territorial capable de mandater l'entrepreneur collectif en émergence.	1-P-V : Colloque régional du Club Étincelles où pour la première fois l'idée de serres est énoncée publiquement. 2-MSR : Paniers de légumes biologiques, selon la perspective de l'agriculture soutenue par la communauté (ASC). 3-CAR : Assemblées générales de la caisse populaire.
3	Dans ces lieux d'énonciation, savoir profiter du <i>momentum</i> pour créer un comité de personnes engagées pour voir à l'actualisation du projet naissant.	1-P-V : Colloque régional du Club Étincelles où à la suite de l'adoption de l'idée de serres d'économie sociale, on forme sur-le-champ un large comité des personnes intéressées pour faire avancer cette idée. 3-CAR : Création d'un comité du projet d'EÉS lors de l'assemblée générale de la Caisse populaire.

Annexe 1 : Tableau des stratégies d'entrepreneuriat collectif territorial d'EÉS
selon les processus d'émergence étudiés

Stratégies d'entrepreneuriat collectif territorial d'EÉS
selon les processus d'émergence étudiés

#	<u>Les stratégies</u>	<u>Les processus d'émergence d'EÉS</u>
4	<p>« Chauffer les calorifères » : Savoir revenir aux espaces de délibération et de légitimation pour mobiliser la communauté autour du projet.</p> <p>Mobiliser la population pour qu'elle s'approprie comme collectivité locale le projet naissant d'EÉS. Utiliser le projet d'EÉS comme véhicule pour créer du lien social, de l'appartenance et de l'engagement.</p> <p>Susciter l'engagement bénévole.</p>	<p>1-P-V : Large campagne dans la population pour financer le projet et aussi le faire connaître pour que la population se l'approprie.</p> <p>2-MSR : Paniers de légumes biologiques, selon la perspective de l'agriculture soutenue par la communauté (ASC).</p> <p>3-CAR : Retour régulier, une vingtaine d'assemblées, pour faire valider le projet et sa poursuite par la population.</p> <p>4-CSM : Des citoyens ont rénové et remis sur pied le restaurant.</p>
5	<p>Se brancher sur les énergies de mouvements sociaux présents ou en latence dans la communauté tout en faisant du projet naissant d'EÉS un outil pour actualiser les buts poursuivis par ces mouvements.</p>	<p>1-P-V : Projet partant du mouvement des personnes handicapées incarné dans le Club Étincelles. Utilisation du projet d'EÉS pour créer des solidarités concrètes envers les personnes en situation de handicap.</p> <p>2-MSR : Fort ancrage dans le mouvement écologique et altermondialiste. Le projet d'EÉS comme outil pour créer des liens sociaux avec un imaginaire autre par rapport au territoire et à son développement.</p>
6	<p>Accéder à du capital de risque.</p>	<p>1-P-V : Plusieurs organismes gouvernementaux.</p> <p>2-MSR : Prêts et subventions de la CDEC.</p> <p>4-CSM : Fonds disponibles au CLD pour des projets d'EÉS.</p>

Stratégies d'entrepreneuriat collectif territorial d'EÉS
selon les processus d'émergence étudiés

#	<u>Les stratégies</u>	<u>Les processus d'émergence d'EÉS</u>
7	Savoir répondre à un besoin perçu comme central par la communauté locale.	<p>1-P-V : Pousses vertes 2-MSR : Marché de solidarité régionale 3-CAR : Coopérative des aînés de Racine 4-CSM : Coopérative de solidarité Le Montagnard</p> <p>1-P-V : Répondre aux besoins de travail des personnes en situation de handicap. 3-CAR : Répondre aux besoins locatifs de nos aînés. 4-CSM : Le service de resto-bar dans le village d'East Hereford perçu comme essentiel par la population.</p>
8	Convaincre, pour les rallier au projet, les acteurs publics et privés de la communauté de la faisabilité du projet et de l'importance de sa cause. Miser sur les valeurs d'appartenance et de citoyenneté de ces personnes.	<p>1-P-V : Nombreux démarchages auprès de différents acteurs ou institutions de la communauté pour obtenir leur support concret. Cooptation au conseil d'administration de gestionnaires de l'entreprise locale Cascade. 2-MSR : Subvention de CDEC. 3-CAR : Lien avec la coopérative de développement régional. 4-CSM : Mobilisation de dix personnes du milieu des affaires de la région qui s'engagent dans ce projet naissant au nom de leur sentiment fort d'appartenance à leur communauté locale.</p>
9	Poser le projet comme un enjeu pour le développement de la communauté.	<p>1-P-V : Devenir une communauté inclusive pour les personnes handicapées. 2-MSR : Favoriser le développement d'une économie localiste. 3-CAR : « On ne Dé-Racine » pas un vieil arbre ». Conserver les liens familiaux de proximité, prendre soin des aînés. 4-CSM : Préserver un lieu de sociabilité.</p>

Annexe 1 : Tableau des stratégies d'entrepreneuriat collectif territorial d'EÉS
selon les processus d'émergence étudiés

Stratégies d'entrepreneuriat collectif territorial d'EÉS
selon les processus d'émergence étudiés

#	<u>Les stratégies</u>	<u>Les processus d'émergence d'EÉS</u>
10	Savoir se bâtir comme acteur économique et social. Passer de l'acteur social à l'acteur économique; passer de l'acteur économique à l'acteur social ou encore à l'acteur politique.	1-P-V : Pousses vertes 2-MSR : Marché de solidarité régionale 3-CAR : Coopérative des aînés de Racine 4-CSM : Coopérative de solidarité Le Montagnard 1-P-V : Au 2 ^e plan d'affaires, on bâtit un C.A. en s'assurant d'une expertise économique reconnue en son sein. 2-MSR : Cause sociale de l'écologie prend le véhicule économique du développement local : un marché. 3-CAR : Mobilisation de la communauté dans le cadre d'une manifestation afin de sensibiliser le député au projet. 4-CSM : Difficulté à passer à un répertoire d'action de mobilisation communautaire autour du projet.
11	Créer une ouverture pour l'économie sociale et une connaissance pratique de celle-ci pour l'ensemble du personnel rattaché au développement local des MRC.	1-P-V : L'agent de développement agroalimentaire du CLD a l'idée au départ de ce projet d'EÉS en voulant préserver le patrimoine agricole (une serre).
12	Savoir profiter des nouvelles technologies pour bâtir les réseaux locaux de consommation comme de production.	2-MSR : Utilisation d'Internet pour développer des liens entre producteurs et consommateurs locaux.