Table des matières

Éditorial ..... **I**
Jeanne Simard

Présentation « Dossier spécial » ..... **III**
Femmes et entrepreneuriat
Marie-Josée Drapeau, Salmata Ouedraogo

DOSSIER SPÉCIAL

Financement participatif et entrepreneuriat féminin : **1**
un moyen de briser le second plafond de verre?
Imen Latrous

Le processus entrepreneurial à l'épreuve du genre au Maroc **15**
Asmae Diani, Salwa Aligod

La promotion de l'*empowerment* et de l'entrepreneuriat **31**
féminin auprès des femmes exclues des politiques
sociales et économiques au Sénégal
Ndèye Faty Sarr, Marie Fall

Entrepreneuriat féminin à domicile à Abidjan en Côte d'Ivoire : **39**
gouvernance partenariale et perpétuation de la relève
Haoua Badini Kone

L'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin **53**
dans les pays africains en développement
Félix Zogning

Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité **65**
d'entrepreneures : les femmes entrepreneures et les secteurs d'activité
Sophie Brière, Mariepier Tremblay, Corinne Poroli, Isabelle Auclair

Notes d'actualité **77**
Une jeune entrepreneure dans l'ombre d'un « Top Gun »
Catherine-Ann Blackburn

Fiche informative **83**
Portrait de l'entrepreneuriat féminin en contexte de pandémie
Véronique Dargis

L'ENTRETIEN

Myriam Perrier, conseillère associée et relève **85**
au Groupe-conseil Perrier, Chicoutimi
Marie-Josée Drapeau, Salmata Ouedraogo

Mélanie Paul, présidente d'Inukshuk Synergie **93**
et coprésidente d'Akua Nature
Marie-Josée Drapeau, Salmata Ouedraogo

ESPACE LIBRE

La protection des lanceurs d'alerte au Canada 101
et au Québec : un état des lieux
Jeanne Simard, France Desjardins, Marc-André Morency

La diversité des sens donnés aux projets publics 129
dans les pays les moins avancés (PMA) : le cas de l'Haïti
Angelot Marcelin, Thierno Diallo, Julien Bousquet

De nouveaux lieux d'innovation en France 141
à travers la mutualisation de services
Gwénaël Doré

L'ATELIER DES ÉTUDIANTS

Quand l'action concertée devient source de savoirs : étude sur 159
les apprentissages réalisés par des acteurs impliqués dans une expérience
de développement local en organisation communautaire en milieu rural
Lucie Morin

CHRONIQUE DU LIVRE

Drapeau, M.-J., Sheehan, C.-A., De Celles, A. 177
et Blondin, J. (2020). *L'après inc. Vivre sa sortie*
entrepreneuriale positivement. Septembre éditeur
Daniel Lemay

Brunet, M. et Romero-Torres, A. (2021). *La gestion de projets au Québec.* 181
***Des cas pour illustrer une expertise en croissance*. Éditions JFD**
Christophe Bredillet

La revue Organisation & Territoires, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Jeanne Simard, directrice

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Thierno Diallo, UQAC

Brahim Meddeb, UQAC

Salmata Ouedraogo, UQAC

Jean-Philippe Pouliot, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Comité de rédaction

Myriam Ertz, UQAC

Guy Chiasson, UQO

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQTR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Suzanne Tremblay, UQAC

Révision linguistique
Stéphanie Tétreault

Traduction
Raymond Strokowski

Impression
Imprimerie Gauvin

ISSN 1493-8871

Poste-publications
4 0 0 5 2 0 2 2

DOCTORAT

Management de projets

L'avenir est ici

Le doctorat en management de projets (DMP) vise à former des professeurs-chercheurs, des experts et des intervenants de haut niveau, aussi bien sur le plan des connaissances théoriques que sur le plan des pratiques professionnelles, dans ce domaine.

programmes.uqac.ca/3077

UQAC
Université du Québec à Chicoutimi

Éditorial

Le comité éditorial de la revue *Organisations & Territoires* a le plaisir d'offrir à ses lecteurs et lectrices un dossier qui s'intitule *L'entrepreneuriat féminin*, que plusieurs définissent comme la création et le développement d'entreprises par les femmes. Même si l'entrepreneuriat féminin a pris, depuis une vingtaine d'années, une importance croissante dans la plupart des pays, il n'en demeure pas moins que la parité homme/femme est loin d'être atteinte. L'entrepreneuriat féminin doit surmonter encore de nombreux obstacles personnels, familiaux, socioéconomiques et culturels.

Ce sujet a été traité de façon originale par un peu plus de X chercheurs et intervenants du milieu au Québec, mais aussi en Afrique et en Europe. Ce sont les professeures-chercheuses Salmata Ouedraogo et Marie-Josée Drapeau, principales responsables du dossier, qui présenteront le résultat des travaux de leurs collègues dans le prochain texte, intitulé *Présentation du dossier*.

Par ailleurs, vous trouverez dans la section *Espace libre* trois articles qui devraient susciter l'intérêt de nombreux lecteurs et lectrices.

Tout d'abord, **Jeanne Simard, France Desjardins et Marc-André Morency** (à titre posthume) s'attaquent à une manifestation importante de la liberté d'expression : la divulgation des actes répréhensibles. Leur article fait un état des lieux des différents cadres légaux qui ont été adoptés au fil des ans au Canada et au Québec pour encourager et protéger les lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles dans les organisations des secteurs privé et public. Les auteurs soutiennent que ces cadres sont souvent flous et diffèrent selon que la divulgation des lanceurs d'alerte est de compétence fédérale ou provinciale, s'appliquent au secteur public ou privé et selon le type de renseignements divulgués. En matière de divulgation des actes répréhensibles, on doit retenir que, même si la protection des lanceurs d'alerte a été enrichie à plusieurs égards au fil des ans, cette protection pourrait encore être améliorée, car elle présente certaines lacunes et l'effectivité du droit dans ce domaine est souvent mise à mal.

Angelot Marcelin, Thierno Diallo et Julien Bousquet nous présentent une réflexion sur la diversité des sens donnés aux projets publics dans les pays les moins avancés (PMA), notamment sur ceux de l'État haïtien. « Tout projet se rapporte à des objectifs à atteindre, ce qui détermine son *pour quoi*. Également, la complexité et les défis de tout projet sont relativement liés au fait que chacune des parties prenantes lui donne un sens particulier, ce qui définit son *pourquoi »* (les auteurs). Cette diversité de perspectives crée, selon les auteurs, la richesse même du domaine du management de projets et met en évidence l'importance des parties prenantes dans la réalisation d'un projet, surtout dans le secteur public, qui rassemble inévitablement de nombreux acteurs. Leur analyse démontre qu'il est primordial d'intégrer et d'ajuster chaque projet public dans son environnement général, tout en tenant compte de l'ensemble de ses facteurs exogènes (culturels, socioéconomiques, politiques, juridiques, etc.).

L'article de **Gwénaël Doré** porte sur l'émergence, à partir des années 1990 en France, de nouveaux lieux physiques favorisant la coopération d'entreprises et de travailleurs, notamment la mutualisation de services aux entreprises dans des lieux physiques, les tiers-lieux (*third-places*), les espaces de *coworking*, les *fab labs,* etc. Selon l'auteur, la logique de création de ces nouveaux lieux est de plus en plus portée par des *clusters* ou des collectivités territoriales à la recherche d'un renouvellement de leur politique de développement et d'attraction économiques. Il présente les principales données issues d'enquêtes menées auprès de *clusters* et de territoires organisés en intercommunalités et structures associatives ayant une politique de soutien à des coopérations d'entreprises afin de mettre en lumière leurs principales caractéristiques ainsi que les facteurs clés de succès et les difficultés éprouvées.

Sous la rubrique *L'atelier des étudiants*, **Lucie Morin** nous présente les résultats de sa recherche quantitative qui porte sur l'acquisition de la capacité d'agir des acteurs impliqués dans une démarche de développement local en milieu rural au Québec. Elle tente de comprendre qui sont les personnes impliquées dans de telles démarches visant la revitalisation des communautés rurales et d'identifier ce qui favorise le développement de leurs connaissances et de leurs compétences. Avec les transformations économiques et sociales provoquées par la mondialisation et avec la nouvelle économie du savoir, la démarche de développement local s'est considérablement complexifiée et devient un véritable défi. Elle demande aux acteurs impliqués des savoirs et des compétences qui sont de plus en plus pointus.

Enfin, pour terminer ce numéro, deux recensions vous sont proposées soit celle de **Daniel Lemay** de l'ouvrage de Marie-Josée Drapeau, Cynthia A. Sheehan, Annik De Celles et Josée Blondin, *L'après inc. Vivre sa sortie entrepreneuriale positivement*, paru chez Septembre éditeur et celle de **Christophe Bredillet** de l'ouvrage dirigé par Maude Brunet et Alejandro Romero-Torres, *La gestion de projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance*, paru aux Éditions JFD en 2021.

Je vous souhaite de beaux moments de lecture et un début d'automne des plus agréables.

Jeanne Simard
Directrice de la revue Organisations & Territoires

Présentation « Dossier spécial »

Femmes et entrepreneuriat

Depuis quelque temps déjà, l'entrepreneuriat est un sujet qui suscite beaucoup d'intérêt, particulièrement dans le développement économique. Par exemple, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI, anciennement MDEI) a lancé la *Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat* en 2011 afin d'offrir plus de soutien à tous les entrepreneurs et entrepreneures du Québec. On tient alors pour acquis que ces derniers sont tous égaux et qu'ils ont accès aux mêmes ressources. Or, ce constat n'est pas toujours exact.

En effet, certains auteurs relèvent des distinctions spécifiques au genre de l'entrepreneur. Par exemple, les femmes croient qu'elles doivent investir davantage que les hommes pour réussir financièrement (Sperber et Linder, 2019) et qu'il est important que leur succès se définisse par l'équilibre entre le travail et la vie privée, et ce, au sein d'entreprises plus petites et plus stables (Sperber et Linder, 2019; Lee-Gosselin et Grise, 1990). Selon Slate (2007), les motivations premières des entrepreneures sont un désir de flexibilité et un intérêt particulier pour travailler avec des membres de leur famille. Au contraire, les motivations entrepreneuriales traditionnelles (qu'on attribue surtout aux hommes) demeurent le besoin de réalisation, la prise de risque, la tolérance à l'ambiguïté, le lieu de contrôle (*locus of control*), l'autoefficacité et la poursuite de buts déterminés (Shane et collab., 2003). Ces différences ont nécessairement des impacts sur la façon de se lancer en affaires et sur le type d'entreprise que les entrepreneures créent.

Dans cet ordre d'idées, d'Andria et Gabarret (2016) identifient trois idéaux types d'entrepreneures : 1) les femmes qui deviennent entrepreneures par nécessité (p. ex., dans les pays en voie de développement); 2) celles qui veulent en faire une carrière (entrepreneuriale) et 3) celles qui cherchent à s'épanouir professionnellement et personnellement en tant que mère de famille : les mamantrepreneures (*mompreneurs*). D'ailleurs, cette diversité est soulevée par ces auteures comme étant une voie prometteuse de recherche afin d'explorer les réalités distinctes des entrepreneures. En ce sens, particulièrement dans le cas de certains groupes ethniques, Brière, Tremblay et Auclair (2017) font état du peu de ressources et d'initiatives disponibles pour accompagner les jeunes entrepreneures. Avec la pandémie actuelle, nous pouvons supposer que l'insuffisance de ressources est encore plus criante. Ce manque de ressources en soutien est-il un frein important à l'entrepreneuriat féminin?

Même si la place des femmes dans le monde des affaires est un sujet de recherche qui a pris de l'ampleur depuis près de 35 ans, ce thème demeure sous-étudié (d'Andria et Gabarret, 2016). Plusieurs questions peuvent être posées : *Quels sont les constats qu'on peut dégager de la progression des femmes en entrepreneuriat? Quels sont les obstacles auxquels les entrepreneures font face? Font-elles face à des contraintes de financement? Quels sont les impacts de la pandémie de COVID-19 sur les entrepreneures?*

Ce dossier spécial met de l'avant les différentes réalités des femmes dans le monde de l'entrepreneuriat et des affaires. Il s'intéresse tout particulièrement aux expériences des femmes en entrepreneuriat, de « leurs valeurs et [de] leurs

choix » (Carrier, Julien et Menvielle, 2006, p. 48). C'est pourquoi il est constitué d'articles empiriques qui étudient diverses questions liées à l'entrepreneuriat féminin, de notes d'actualité constituées d'une histoire d'entrepreneure au parcours distinct et d'un court article mettant en évidence les résultats d'une étude réalisée par Femmessor, un organisme de soutien à l'entrepreneuriat féminin. Pour finir, deux entrevues présentent des entrepreneures vivant un contexte particulier : l'intégration et la reprise de l'entreprise paternelle et l'entrepreneuriat autochtone.

Le premier article, par **Imen Latrous,** examine dans quelle mesure le financement participatif (*crowdfunding*) permet d'éliminer ou de réduire le biais de genre dans le cadre du financement traditionnel. Les femmes entrepreneures sont plus susceptibles que leurs homologues hommes d'affronter plusieurs entraves à la création, à la survie et à la croissance de leur entreprise. Un des principaux obstacles auxquels les entrepreneures font face est la difficulté d'accès au financement traditionnel.

Asmae Diani et Salwa Aligod posent la problématique de l'écart entre les genres qui persiste dans le développement de l'écosystème entrepreneurial au Maroc. Ces auteures explorent les singularités du processus entrepreneurial féminin à travers une enquête qualitative afin de comprendre les éventuelles implications du genre sur leur aventure entrepreneuriale, et d'identifier les principaux leviers et obstacles à l'entrepreneuriat féminin au pays. Elles mettent en exergue les expériences des entrepreneures et le processus entrepreneurial qu'elles empruntent pour la création de leur entreprise dans le contexte marocain en relevant ses spécificités, ses leviers et ses obstacles.

En analysant la promotion de l'*empowerment* et l'entrepreneuriat auprès des femmes exclues des politiques sociales et économiques au Sénégal, **Ndèye Faty Sarr et Marie Fall** explorent les obstacles auxquels font face les femmes qui s'activent dans de très petites entreprises ou qui mènent des activités économiques de petite envergure et générant de faibles revenus. Ces auteures soulignent que ces entrepreneures, qui sont de plus en plus impliquées dans ce type d'entrepreneuriat, ont besoin d'un encadrement vertical et horizontal renforcé qui tienne compte de leurs besoins spécifiques, et ce, dans le but de les intégrer au tissu économique national afin d'en faire des leviers du développement économique.

L'entrepreneuriat féminin dans le contexte particulier de la Côte d'Ivoire est le sujet abordé par **Haoua Badini Kone** sous l'angle de la gouvernance partenariale. L'étude s'intéresse particulièrement à l'activité entrepreneuriale pratiquée à domicile par les Abidjanaises et à la façon dont cette activité contribue à l'apprentissage de comportements responsables favorables à la relève. Des entretiens réalisés auprès de 16 entrepreneures aux profils divers dans la ville d'Abidjan montrent qu'au-delà de saisir des opportunités d'affaires, ces dernières partagent la volonté de transmettre un savoir-faire entrepreneurial à la génération future.

Les femmes entrepreneures se heurtent à de nombreux obstacles pour mener à bien leur processus d'entrepreneuriat dans les pays en développement. Ces obstacles sont associés à une faible inclusion financière ainsi qu'à des normes et cultures spécifiques qui définissent les rôles des femmes dans la société. Les résultats de l'étude menée par **Félix Zogning** montrent que les programmes mis en

œuvre pour accompagner l'entrepreneuriat féminin s'attellent davantage à la promotion de l'entrepreneuriat, plutôt que de s'attaquer aux causes de l'écart observé entre les hommes et les femmes dans le succès entrepreneurial.

Enfin, l'article de **Sophie Brière, Maripier Tremblay, Corinne Poroli et Isabelle Auclair**, permet de déconstruire certains mythes portant sur l'entrepreneuriat féminin. Ces auteures proposent une réflexion critique sur le sujet des secteurs d'activité des entrepreneures. Deux mythes plus spécifiques y sont abordés : 1) tous les secteurs d'affaires sont accessibles à toutes les personnes qui souhaitent entreprendre et 2) le développement d'une entreprise est le même, peu importe le contexte. En conclusion, des recommandations et des pistes d'action sont proposées afin de déconstruire ces mythes et de contrer ces idées préconçues. En plus de contribuer à la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat féminin, cet article vise à contrer la tendance au modèle unique et à reconnaitre la diversité dans l'accompagnement et le soutien offert aux femmes.

Ce dossier spécial offre également deux **notes d'actualité**. Dans un premier temps, **Catherine-Ann Blackburn** témoigne de son parcours entrepreneurial, qui s'inscrit dans le sillage de son père haut gradé et pilote des Forces armées canadiennes. Son histoire témoigne de la force de caractère, de la confiance en soi et de la résilience dont elle a fait preuve, malgré son jeune âge à l'époque. Dans un second temps, **Véronique Dargis** de Femmessor présente les constats d'une étude réalisée au début de la pandémie auprès des entrepreneures. Elle met en évidence les difficultés vécues dans ce contexte de crise.

En conclusion de ce dossier spécial, nous vous offrons deux **entretiens** réalisés avec des entrepreneures. Le premier fait intervenir **Myriam Perrier**, conseillère associée et repreneuse de l'entreprise de son père, Groupe-conseil Perrier. Elle évoque comment elle a arrimé ses objectifs de carrière, ses valeurs et sa vie familiale avec son rôle dans l'entreprise. Elle dévoile les défis et les enjeux qu'elle a vécus en tant que fille du patron. Bien que le processus de transmission de l'entreprise ne soit pas terminé, elle nous parle de sa vision pour le futur, tout en insistant sur son désir que son père reste le plus longtemps possible. Le second entretien s'intéresse à **Mélanie Paul**, entrepreneure autochtone de la communauté de Mashteuiatsh. Propriétaire de deux entreprises émergentes, elle se confie sur son cheminement personnel et sur sa recherche d'identité à travers ses expériences entrepreneuriales et ses accomplissements. Elle évoque entre autres son grand désir de faire une différence dans sa communauté et de contribuer au bienêtre des Autochtones. En tant que figure publique, elle agit comme une fière représentante de la communauté féminine en affaires, mais aussi de la communauté innue.

Nous espérons que ce dossier spécial suscitera votre intérêt et qu'il contribuera à enrichir vos connaissances. Bonne lecture!

Marie-Josée Drapeau, docteure en management
Université du Québec à Chicoutimi

Salmata Ouedraogo, docteure en économie appliquée
Université du Québec à Chicoutimi

RÉFÉRENCES

Brière, S., Tremblay, M. et Auclair, I. (2017). L'entrepreneuriat féminin autochtone: limites des approches existantes et nouvelles perspectives endogènes. *Recherches féministes*, *30*(1), 141-160. https://doi.org/10.7202/1040979ar

Carrier, C., Julien, P. A. et Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin: une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, *31*(2), 36-50. http://dx.doi.org/10.3917/riges.312.0036

D'Andria, A. et Gabarret, I. (2016). Femmes et entrepreneurs: trente ans de recherches en motivation entrepreneuriale féminine. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *15*(3), 87-107. https://doi.org/10.3917/entre.153.0087

Lee-Gosselin, H. et Grise, J. (1990). Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey. *Journal of Business Ethics*, *9*(4–5), 423–433. https://doi.org/10.1007/BF00380341

Shane, S., Locke, E. A. et Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, *13*(2), 257-279. http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2

Slate, B.G. (2007, July, Supplement). Insights for Working with Woman-Owned Family-Run Firms. *Journal of Financial Planning*, 16. https://sbi-proxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/insights-working-with-woman-owned-family-run/docview/217545117/se-2?accountid=14722

Sperber, S. et Linder, C. (2019). Gender-specifics in start-up strategies and the role of the entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, *53*(2), 533-546. https://doi.org/10.1007/s11187-018-9999-2

Financement participatif et entrepreneuriat féminin : un moyen de briser le second plafond de verre?

Imen Latrous[a]

RÉSUMÉ. La diversité et l'inclusion sont de plus en plus considérées comme le moteur de croissance et de prospérité. Dans ce contexte, les femmes entrepreneures sont peu à peu plus nombreuses dans le secteur des petites entreprises. Malgré l'importance de l'entrepreneuriat féminin comme vecteur de croissance économique mondiale, les femmes entrepreneures sont plus susceptibles que leurs homologues hommes d'affronter plusieurs entraves à la création, à la survie et à la croissance de leur entreprise. Plus particulièrement, les difficultés d'accès au financement restent un des principaux obstacles auxquels elles font face. Bosse et Taylor (2012) désignent ce phénomène par le second plafond de verre (*second glass ceiling*). Le présent article s'intéresse aux inégalités en matière de financement traditionnel entre les femmes et les hommes d'affaires. Il examine dans quelle mesure le financement participatif permet d'éliminer ou, tout au moins, de réduire le biais de genre dans le cadre de financement traditionnel. Au moyen d'une revue de la littérature théorique et empirique, cet article tente de répondre aux questions suivantes : Pourquoi les femmes entrepreneures font-elles face à des contraintes financières lorsqu'elles ont recours au financement traditionnel? Le financement participatif constitue-t-il une option de financement innovante pour stimuler l'entrepreneuriat féminin?

ABSTRACT. *Diversity and inclusion become more and more the driver of growth and prosperity. Thus, there are more and more women entrepreneurs in the small business sector. Despite the importance of women entrepreneurship as a driver of global economic growth, women entrepreneurs are more likely than their men counterparts to face multiple barriers to the creation, survival and growth of their business. In particular, access to capital is the most critical issue for women entrepreneurs. Bosse and Taylor (2012) refer to this phenomenon as the second glass ceiling. This paper focuses on gender differences in the use of traditional financing. It also examines how crowdfunding might democratise the access to capital for women entrepreneurs. Using a theoretical and empirical literature review approach, this paper attempts to answer the following questions: Why do women entrepreneurs receive smaller amount of funding than their men counterparts? Does crowdfunding offer an innovative avenue to boost women entrepreneurship?*

Introduction

Malgré l'importance de l'entrepreneuriat féminin comme vecteur de croissance économique mondiale (PCFE, 2020), les femmes entrepreneures sont plus susceptibles que leurs homologues hommes d'affronter plusieurs entraves à la création, à la survie et à la croissance de leur entreprise. Des études antérieures démontrent que les entreprises détenues majoritairement par des femmes sont moins performantes que celles détenues par des hommes sur le plan du chiffre d'affaires, des bénéfices et de l'effectif (Rosa et collab., 1996; Robb et Wolken, 2002; Watson, 2002). Plus particulièrement, les difficultés d'accès au financement restent un des principaux obstacles auxquels font face les femmes entrepreneures (PCFE, 2020). Les institutions prêteuses perçoivent les entreprises détenues majoritairement par des femmes comme étant plus risquées que celles appartenant à des hommes. Elles sont alors plus susceptibles de refuser du financement ou de l'accorder à des conditions moins avantageuses aux femmes entrepreneures (Coleman, 2000). Bosse et Taylor (2012)

[a] Professeure de finance et responsable du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO), Université du Québec à Chicoutimi

désignent ce phénomène par le second plafond de verre (*second glass ceiling*).

Dans ce contexte, des travaux de recherche soutiennent que les femmes entrepreneures sont moins susceptibles d'obtenir ou de rechercher du financement traditionnel, comparativement aux entrepreneurs hommes (Rosa et Sylla, 2016). Par ailleurs, elles utilisent principalement des sources de financement personnelles pour le démarrage de leur entreprise (Coleman et Robb, 2009). Les contraintes financières subies par les femmes entrepreneures sont attribuables à la petite taille de leur entreprise, à leur aversion au risque, à leurs faibles connaissances financières ainsi qu'aux stéréotypes de genre (Coleman, 2000). En effet, la notion d'entrepreneur est tout particulièrement associée à un homme, et non à une femme (Ahl, 2006). En matière de financement, les institutions prêteuses perçoivent différemment les caractéristiques entrepreneuriales des hommes et des femmes. Ces dernières sont alors considérées comme moins compétentes. Ainsi, les institutions de prêt favorisent la discrimination envers les femmes dans leurs processus décisionnels (Eddleston et collab., 2016). De tels obstacles au financement entravent le développement et la croissance de l'entrepreneuriat féminin et, par conséquent, entrainent une sous-performance des PME détenues par les femmes (Malmström et collab., 2017).

Les inégalités entre les sexes en matière de financement traditionnel amènent les femmes entrepreneures à recourir à d'autres formes innovantes de financement, par exemple le financement participatif (*crowdfunding*). C'est grâce à l'avènement d'Internet, des systèmes de paiement en ligne et des plateformes en ligne de collectes de fonds que cette innovation financière a connu le jour. L'Autorité des marchés financiers (AMF) du Québec (2020) définit le financement participatif comme suit : « Un processus permettant à une personne ou à une entreprise de recueillir de petites sommes auprès d'un grand nombre de personnes, par Internet. L'objectif est de réunir des fonds suffisants pour réaliser un projet précis ».

Récemment, plusieurs travaux de recherche ont démontré que le taux de succès des campagnes de financement participatif des femmes entrepreneures est plus élevé que celui de leurs homologues hommes (Groza et collab., 2020; Greenberg et Mollick, 2017; Johnson et collab., 2018; Colombo et collab., 2015; Gafni et collab., 2021; Kanze et collab., 2018; Geiger et Oranburg, 2018).

Cela s'explique d'abord par le langage qui est employé par les gens d'affaires dans le cadre de leurs campagnes de financement. Les investisseurs en financement participatif sont plus susceptibles d'allouer du financement aux femmes parce qu'elles emploient un langage positif, vigoureux vivace et inclusif pour promouvoir leurs campagnes de financement. À contrario, ils apprécient moins le langage des affaires utilisé par les hommes et leur accordent par conséquent moins de fonds (Gorbatai et Nelson, 2015). D'autre part, dans un contexte de financement participatif, les bailleurs de fonds femmes ont plus tendance à financer d'autres femmes. Elles sont en effet plus actives sur les plateformes de financement participatif que sur les marchés financiers formels. Conscientes des barrières d'accès au financement traditionnel affrontées par les femmes entrepreneures, les bailleuses de fonds se mobilisent alors pour inciter d'autres femmes investisseuses à accorder du financement participatif aux projets mis sur pied par des entrepreneures (Greenberg et Mollick, 2017).

Le présent article s'intéresse aux difficultés d'accès au financement traditionnel auxquelles fait face l'entrepreneuriat féminin. Nous examinons dans quelle mesure le financement participatif permet d'éliminer ou, tout au moins, de réduire le biais de genre en matière de financement. Au moyen d'une revue de la littérature théorique et empirique, cet article tente de répondre aux questions suivantes : Pourquoi les femmes entrepreneures font-elles face à des contraintes financières? Sont-elles découragées à aller chercher du financement en faveur de leurs homologues hommes? Le financement participatif constitue-t-il une option de financement innovante pour stimuler l'entrepreneuriat féminin?

Le plan de l'article s'articulera comme suit : la première section dresse un état des lieux de l'entrepreneuriat au Canada. La deuxième présente les explications quant aux obstacles liés au financement traditionnel des PME détenues par des femmes. La troisième section expose comment le financement participatif apparait comme une solution innovante aux inégalités en matière de financement entre les femmes et les hommes d'affaires. Enfin, la conclusion résume nos résultats et propose des voies de recherche.

1. État des lieux de l'entrepreneuriat au Canada

1.1 L'importance des PME canadiennes

Le développement et la prospérité des économies nationales passent inéluctablement par l'entrepreneuriat[1] et l'innovation. Dans plusieurs pays, à l'instar du Canada, les petites et moyennes entreprises (PME) constituent le pilier de l'économie. Elles sont considérées comme le moteur de la croissance, de l'innovation et de la création d'emplois.

Selon le rapport d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE, 2020), les PME représentent 98 % du tissu économique canadien, emploient 88,5 % de l'ensemble de la main-d'œuvre du secteur privé et contribuent pour 53,8 % au produit intérieur brut (PIB) généré par le secteur privé. L'*Enquête sur le financement et la croissance des PME* de 2017 (ISDE, 2018) révèle que 37 % des PME canadiennes ont introduit au moins un type d'innovation entre 2015 et 2017, soit sous forme d'innovation organisationnelle, de produit, de commercialisation ou de processus.

1.2 La place des entreprises appartenant à des femmes au Canada

Au fil des ans, il est de plus en plus reconnu que la diversité et l'inclusion constituent des leviers d'innovation et de prospérité (PCFE, 2020). Chemin faisant, les PME appartenant à des femmes représentent une composante de plus en plus croissante du secteur des petites entreprises.

Le rapport du Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE, 2020) révèle qu'à l'échelle internationale, il y a plus de 163 millions de créatrices d'entreprises dans le monde. Plus de 98 millions de PME sont majoritairement détenues par des femmes et constituent une source considérable d'emplois et d'innovation. D'après une étude menée par le Boston Consulting Group (2019), 5000 milliards de dollars américains supplémentaires seraient injectés dans l'économie mondiale en stimulant l'entrepreneuriat féminin.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada mentionne que le Canada pourrait ajouter jusqu'à 150 milliards de dollars au PIB en favorisant la participation économique des femmes à l'économie (Développement Économique Canada pour le Québec, 2020). Dans le but de « favoriser la participation pleine et égale des femmes à l'économie », le gouvernement du Canada a mis en place une « Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE), un investissement de près de 5 milliards de dollars, qui vise à améliorer l'accès des entreprises dirigées par des femmes au financement, aux talents, aux réseaux et à l'expertise dont elles ont besoin pour démarrer, développer et accéder à de nouveaux marchés »[2]. La SFE vise à doubler le nombre d'entrepreneures canadiennes d'ici 2025.

De plus, il existe plusieurs organismes canadiens qui contribuent au développement de l'entrepreneuriat féminin en offrant du financement et de l'accompagnement adaptés aux besoins des femmes entrepreneures. À titre d'exemples, nous pouvons citer Women's Enterprise Organizations of Canada (WEOC), Women Business Enterprises Canada (WBE), le Forum of Women Entrepreneurs (FWE), la Canadian Women's Chamber of Commerce (CanWCC), l'Organization of Women in International Trade (OWIT), Femmessor et SheEO. Dans ce domaine, le Canada apparait comme un leader mondial (PCFE, 2020).

Selon la plus récente *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises* (ISDE, 2018), 15,6 % des PME canadiennes appartiennent majoritairement à des femmes. Il y avait environ 114 000 entreprises canadiennes détenues par des femmes en 2017. Fait marquant, le taux de croissance des PME canadiennes appartenant à des femmes est supérieur à celui des entreprises appartenant à des hommes, tant sur le plan du nombre d'entreprises que du nombre d'emplois (Grekou et collab., 2018). Entre 2014 et 2017, le nombre d'entreprises détenues majoritairement par des femmes a augmenté de 50 % (PCFE, 2020). Comme le montre la figure 1, les entreprises appartenant à des femmes se trouvent principalement dans les industries de services, du social, de la santé et de la beauté ainsi que de l'alimentation (PCFE, 2020).

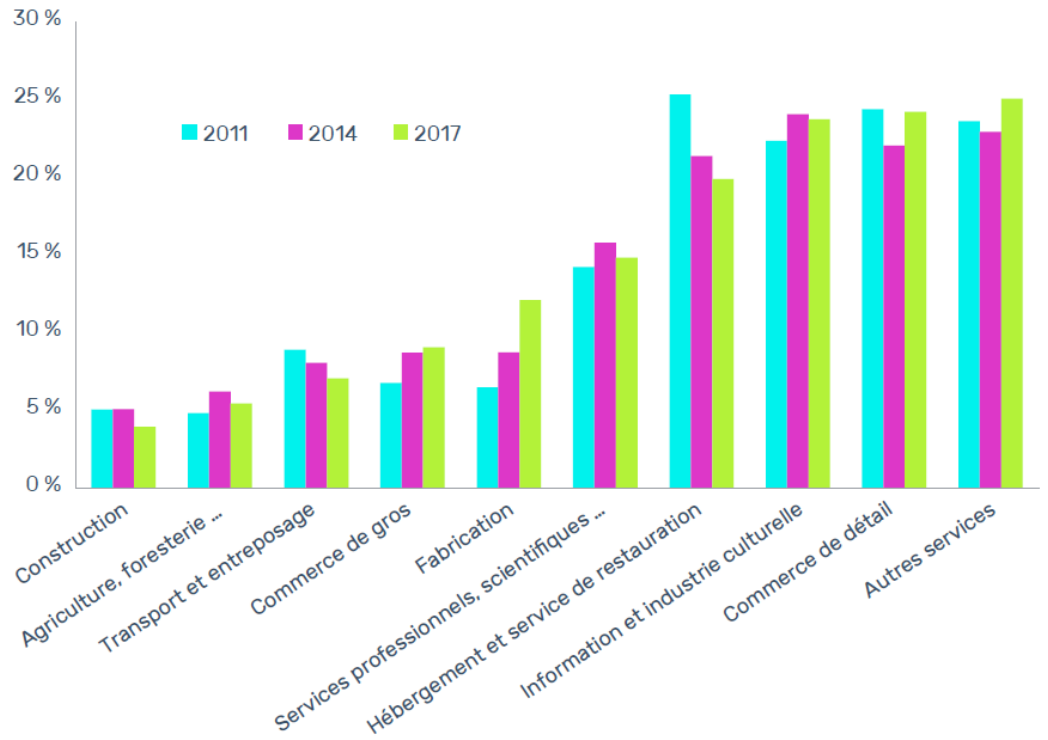


Figure 1 – Pourcentage des PME détenues par des femmes selon l'industrie
Source : PCFE, 2020

Le PCFE révèle aussi que 92,7 % de ces entreprises sont des microentreprises ayant moins de 20 employés. En 2019, les femmes représentaient plus de 37 % des travailleurs autonomes canadiens (PCFE, 2020). L'étude réalisée par le Global Entrepreneurship Monitor (2018) dévoile quant à elle que les femmes entrepreneures[3] canadiennes se retrouvent dans tous les groupes d'âge. Néanmoins, la proportion des femmes canadiennes participant au démarrage d'entreprises est plus élevée pour les 25-44 ans, tandis que cette proportion est plus faible pour les 18-24 ans.

Par ailleurs, cette étude démontre que les entrepreneures canadiennes sont hautement scolarisées et qu'elles sont propriétaires d'entreprise en démarrage (*startup*) ou d'entreprise établie. Elles sont par ailleurs plus jeunes et la croissance de leurs activités est plus lente que leurs homologues hommes (voir figure 2).

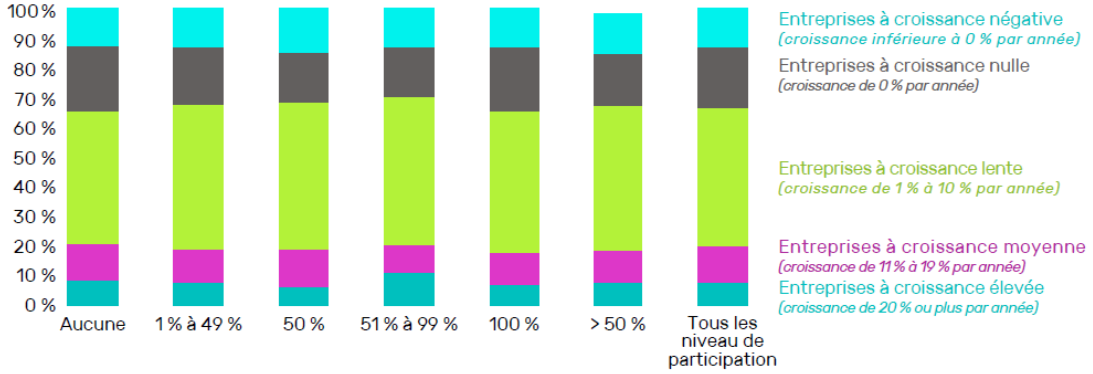


Figure 2 – Croissance des entreprises selon la participation féminine à la propriété
Source : PCFE, 2020

Quant aux raisons qui poussent les femmes à se lancer dans l'entrepreneuriat, un rapport de Visa Canada (2019) dévoile que la recherche de l'indépendance financière constitue la principale motivation des Canadiennes à démarrer une entreprise.

2. Entrepreneuriat féminin et accès au financement traditionnel

En matière de financement traditionnel, le biais de genre est très marqué (Coleman et Robb, 2009). En effet, plusieurs travaux de recherche montrent que les femmes entrepreneures rencontrent davantage de contraintes financières que leurs homologues hommes (Carter et Rosa, 1998; Coleman, 2000; Alsos et collab., 2006; Malmström et collab., 2017; Carter et collab., 2007; Coleman et Robb, 2009; Bosse et Taylor, 2012; Eddleston et collab., 2016). Ainsi, les femmes entrepreneures sont moins susceptibles d'obtenir du financement externe sous forme de dette bancaire (Eddleston et collab., 2016; Galli et collab., 2020), de fonds providentiels (Becker-Blease et Sohl, 2007) ou de capital-risque (Canning et collab., 2012). En 2018, les entrepreneures américaines n'ont reçu que 2 % du financement par capital-risque (Hinchliffe, 2019).

Soulignons en outre que l'accès au financement externe est crucial pour les entreprises, en particulier pour celles qui sont en démarrage afin d'assurer leur survie et leur croissance. Néanmoins, les femmes entrepreneures recourent principalement à des fonds personnels pour démarrer leur entreprise (Coleman et Robb, 2009). Au Canada, 84 % des entrepreneures utilisent du financement personnel pour le démarrage de leurs activités (voir tableau 1). À l'échelle internationale, le rapport de HSBC Private Banking (2019) révèle que les femmes entrepreneures obtiennent 5 % moins de capital que leurs homologues hommes. De plus, 58 % des entrepreneures se disent préoccupées par le biais de genre dans le processus de levée de capitaux. Ces contraintes financières ont été identifiées comme une source majeure de la faible croissance et de la sous-performance des entreprises détenues par des femmes, comparativement à celles appartenant à des hommes (Carter et Rosa, 1998; Marlow et Patton, 2005).

Financement de démarrage selon le % de femmes propriétaires	Aucune femme	> 50 % de femmes
Crédit auprès d'institutions financières	38,0 %	32,6 %
Financement personnel utilisé pour l'entreprise	83,0 %	84,0 %
Financement provenant d'amis ou de parents	16,8 %	16,2 %
Bénéfices non répartis (activités antérieures et autres activités)	11,6 %	12,2 %
Crédit commercial de la part des fournisseurs	17,9 %	10,1 %
Location-acquisition	12,9 %	7,3 %
Prêts gouvernementaux, subventions et contributions non remboursables	3,8 %	4,9 %
Financement provenant d'investisseurs providentiels et de capitaux-risqueurs	2,4 %	0,6 %
Autres	2,3 %	2,8 %

Tableau 1 – Financement de démarrage selon la participation féminine à la propriété en 2017 au Canada
Source : PCFE, 2020

Différentes approches théoriques ont tenté d'expliquer les raisons pour lesquelles les femmes entrepreneures se heurtent à des obstacles les empêchant d'accéder au financement externe formel[4]. D'abord, des facteurs structurels liés à l'offre et à la demande des capitaux seraient à l'origine de l'écart entre les genres en matière de financement (Coleman et Robb, 2009). En ce qui concerne l'offre des capitaux, les prêteurs préfèrent financer des entreprises de grande taille et bien établies (Coleman, 2000). Il en résulte ainsi une discrimination à l'égard des femmes entrepreneures en quête de financement et dont les entreprises sont de plus petite taille. Du côté de la demande de capitaux, les femmes entrepreneures sont plus réticentes au risque et moins confiantes quant à leur capacité de négociation du financement (Coleman, 2000; Galli et collab., 2020). Par conséquent, elles sont plus réticentes à assumer le fardeau de la dette et

moins enclines à solliciter du financement bancaire. Elles sont alors qualifiées d'emprunteurs découragés (Galli et collab., 2020).

D'un autre côté, la théorie de la congruence des rôles (*role congruency theory)* développée par Eagly et Karau (2002)[5] soutient que les femmes sont souvent perçues moins favorablement lorsqu'elles occupent des postes dont la norme serait masculine. Dans cette perspective, les stéréotypes de genre reflètent des croyances selon lesquelles l'entrepreneur idéal est un homme, et non une femme[6] (Ahl, 2006).

En matière de financement, certains travaux de recherche soutiennent que, lors de l'évaluation des demandes de crédit, les institutions prêteuses considèrent des critères différents et même subjectifs selon que l'entrepreneur est un homme ou une femme, et ce, en défaveur de ces dernières (Fay et Williams, 1993; Orser et Foster, 1994). Ainsi, les bailleurs de fonds entretiennent eux aussi des stéréotypes de genre et sont alors peu enclins à financer les entreprises détenues majoritairement par des femmes (Malmström et collab., 2017; Eddleston et collab., 2016). Ces stéréotypes de genre compliquent davantage l'accès au financement des femmes entrepreneures, qu'il s'agisse de financement par dettes ou par des fonds propres externes.

Concernant le financement par dettes, ses modalités sont moins avantageuses pour les femmes, en particulier pour celles dont les entreprises sont de petite taille. En effet, en utilisant un échantillon de PME américaines, les résultats obtenus par Coleman (2000) confirment que les prêteurs exigent des taux d'intérêt plus élevés et plus de garantie aux femmes. Elles obtiennent par ailleurs des montants de financement bancaire plus modestes. Toutefois, en développant leur relation d'affaires avec leur institution financière principale, les femmes entrepreneures sont plus susceptibles d'obtenir des modalités de financement plus favorables (Coleman, 2000).

Dans le cadre d'une étude internationale, Muravyev et ses collègues (2009) ont examiné si les décisions des institutions concernant les demandes de prêt sont influencées par le genre des personnes qui empruntent. Leurs résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les décisions des institutions financières sont discriminatoires en défaveur des femmes. Plus particulièrement, leurs résultats montrent que les femmes entrepreneures ont moins de chance d'obtenir un prêt et que les taux d'intérêt qui leur sont accordés sont plus élevés[7]. Dans ce contexte, Muravyev et ses collègues (2009) qualifient les femmes entrepreneures d'emprunteurs découragés (*discouraged borrowers*).

Selon Mijid (2015), le refus des demandes de prêt antérieures décourage les femmes entrepreneures à solliciter de la dette bancaire. Dans ces conditions, elles sont prises dans un cercle vicieux entre l'accès au financement bancaire et la croissance. Alors que la petite taille et la faible croissance de leur entreprise entravent leur capacité à obtenir du financement bancaire, l'accès limité à ce dernier freine à son tour sa croissance (Eddleston et collab., 2016). S'intéressant à l'effet modérateur du genre sur l'accès à la dette bancaire, Eddleston et ses collègues (2016) démontrent que les institutions prêteuses évaluent différemment les caractéristiques des entreprises détenues par les femmes. Plus spécifiquement, les entrepreneures dont l'entreprise est rentable et de grande taille sont susceptibles d'obtenir moins de financement bancaire que leurs homologues hommes. Ainsi, une entreprise d'une plus grande taille et plus rentable est perçue par les prêteurs comme un signal positif de solvabilité pour les entrepreneurs hommes, mais beaucoup moins pour leurs homologues femmes.

Récemment, Galli et ses collègues (2020) tiennent compte des différentes phases du cycle économique et montrent que le découragement des femmes entrepreneures à solliciter du financement bancaire persiste aussi bien dans les phases d'expansion que de ralentissement de l'économie. De plus, leurs travaux soutiennent que les femmes entrepreneures sont moins susceptibles de faire une demande de prêt bancaire[8] principalement durant les périodes de ralentissement économique. Par ailleurs, leurs résultats soulignent que le biais de genre entretenu par les prêteurs en défaveur des femmes entrepreneures ne survient que pendant la phase d'expansion du cycle économique.

Toutefois, l'étude de Muravyev et ses collègues (2009) révèle que le biais de genre en matière de financement est moins marqué dans les pays où les marchés financiers sont plus développés, ce qui se traduit par un faible taux de rejet des demandes de prêt et par moins d'exigences en matière de garantie pour les femmes entrepreneures. Ainsi, ces résultats confirment l'argument selon lequel les inégalités d'accès au financement entre les femmes et hommes disparaissent lorsqu'il y a davantage de concurrence entre les bailleurs de fonds (Becker, 1957).

Les barrières de financement auxquelles se heurtent les femmes entrepreneures sont aussi expliquées par le genre des responsables de prêt au sein des institutions financières. Partant de ce constat, certains travaux de recherche s'intéressent au genre des prêteurs pour explorer si les perceptions de solvabilité de ces personnes sont différentes selon qu'elles sont un homme ou une femme (Carter et collab., 2007; Bellucci et collab., 2010). D'un côté, Bellucci et ses collègues (2010) trouvent que les banques exigent moins souvent de garanties pour les femmes entrepreneures quand le responsable de prêt est une femme. De l'autre, Carter et ses collègues (2007) soutiennent que les critères et les processus décisionnels des responsables de prêt masculins sont différents de ceux de leurs consœurs, ce qui pourrait entrainer des disparités en matière de financement en défaveur des femmes.

D'autres travaux de recherche s'intéressent principalement au financement de démarrage des entreprises détenues majoritairement par des femmes (Alsos et collab., 2006; Coleman et Robb, 2009; Becker-Blease et Sohl, 2007). Dans ce contexte, le financement par fonds propres externes sous forme de capital-risque apparait comme une source de financement fondamentale pour les entreprises en phase de démarrage (Becker-Blease et Sohl, 2007). Néanmoins, Malmström et ses collègues (2017) révèlent qu'une très grande majorité d'investisseurs en capital-risque décrivent les femmes avec des termes réducteurs et de nature à amoindrir leur crédibilité, leurs connaissances, leur fiabilité et leur expérience. C'est pourquoi les entreprises appartenant majoritairement à des femmes sont amenées à utiliser grandement l'autofinancement pour financer leurs activités. Toutefois, puisque les fonds internes sont souvent limités, cela freine la croissance de leur entreprise ainsi que le lancement de nouveaux services et produits (Chaganti et collab., 1996).

En somme, les femmes entrepreneures obtiennent moins de financement par capital-risque ou par financement providentiel que leurs homologues hommes (Malmström et collab., 2017; Alsos et collab., 2006; Coleman et Robb, 2009; Becker-Blease et Sohl, 2007). En effet, selon Becker-Blease et Sohl (2007), 9 % des demandes de financement providentiel proviennent des femmes entrepreneures, alors que ce pourcentage est de 91 % pour les hommes. Brush et ses collègues (2008) soulignent que les femmes entrepreneures reçoivent seulement 5 % du financement total par capital-risque. Selon ces auteurs, ce résultat s'explique par la faible présence de femmes responsables de financement dans les institutions de capital-risque.

D'autres travaux de recherche soutiennent que les bailleurs de fonds sont plus susceptibles de financer des gens d'affaires qui consacrent beaucoup d'heures à leur entreprise et ayant une expérience préalable dans le démarrage d'entreprises. Or, ces caractéristiques entrepreneuriales sont typiquement rencontrées chez les hommes et expliqueraient la discrimination des bailleurs de fonds en défaveur des femmes (Coleman et Robb, 2009).

3. Financement participatif : une option innovante au financement traditionnel pour l'entrepreneuriat féminin?

Selon la théorie de la congruence des rôles, les institutions prêteuses perçoivent une incohérence entre les caractéristiques entrepreneuriales des femmes et celles d'un entrepreneur idéal. Cela les amène à considérer les entrepreneures comme moins compétentes que leurs homologues hommes et, donc, à entretenir des préjugés discriminatoires à leur égard. C'est dans ce contexte de discrimination limitant l'accès au financement traditionnel des femmes entrepreneures que ces dernières se sont tournées vers des solutions de financement plus innovantes et accessibles. Parmi ces solutions, elles ont recours au financement participatif (*crowdfunding*), où le biais de genre est moins marqué.

Considéré comme une innovation de la technologie financière (*fintech innovation*), le financement participatif a connu un essor remarquable grâce à l'avènement d'Internet, des systèmes de paiement en ligne et des plateformes en ligne de collectes de fonds. Dans le monde, le financement participatif est passé de 1 milliard de dollars en 2011 à 34 milliards de dollars en 2018 (Parhankangas et collab., 2019). La Banque mondiale estime que le financement participatif pourrait récolter plus de 300 milliards de dollars d'ici 2025 (Meyskens et Bird, 2015).

En 2015, le Canada se plaçait au troisième rang mondial, avec 1754 campagnes financées (Fonds des medias Canada, 2016). Le financement participatif permet aux gens d'affaires de financer leur projet entrepreneurial par de faibles montants en sollicitant directement, par le biais de plateformes en ligne

(p. ex., *Kickstarter* ou *Indiegogo*), un très grand nombre de personnes (la « foule ») intéressées par lesdits projets (Short et collab., 2017).

Les premières plateformes de financement participatif ont vu le jour en 2005 en Angleterre et aux États-Unis (Goy, 2019). Le financement participatif prend plusieurs formes : 1) le don avec et sans contrepartie, 2) le prêt rémunéré et 3) la prise de participation (voir tableau 2). Contrairement aux investisseurs providentiels et en capital-risque, dont la richesse est importante, les contributeurs aux campagnes de financement participatif sont généralement des investisseurs amateurs avec une richesse personnelle modérée et ayant peu d'habiletés en matière de littératie financière (Johnson et collab., 2018).

Dons/récompenses/préventes (*crowdfunding*)	**Prêts (*crowdlending*)**	**Investissement (*crowdinvesting* ou *equity crowdfunding*)**
Don : L'individu ou l'entreprise donne une somme d'argent sans rien attendre en retour. Le reçu fiscal n'est pas une obligation. **Récompense :** L'individu ou l'entreprise donne une somme d'argent en échange d'une récompense qui prend la forme d'un cadeau. **Prévente :** L'individu ou l'entreprise donne une somme d'argent en échange d'un produit ou d'un service (préachat).	L'individu ou l'entreprise prête une somme d'argent afin de financer un projet défini. La somme prêtée lui est remboursée avec ou sans intérêt.	L'individu ou l'entreprise investit dans un projet en échange d'une prise de participation en capital (actions) dans l'entreprise.
Exemples de plateformes		
Kickstarter, Indiegogo, Ulule, La Ruche	Babyloan (Europe), Unilend (France), Kiva, Lending Loop (Canada)	Gotroo, Frontfundr (Québec)

Tableau 2 – Types de financement participatif
Source : TIESS, 2017

De nos jours, le financement participatif apparait comme une option de financement innovante disponible aux femmes entrepreneures faisant face à des contraintes d'accès au financement traditionnel (PricewaterhouseCoopers et The Crowdfunding Center, 2017). Le rapport de ces derniers a analysé 450 000 campagnes de financement participatif de démarrage dans 205 pays pour la période allant de 2015 à 2016, et ce, à partir des neuf plus grandes plateformes de financement participatif dans le monde. Même si les hommes recourent plus souvent au financement participatif, le taux de succès des campagnes de financement des femmes est plus élevé. En effet, 22 % des campagnes menées par les femmes ont atteint leur objectif, contre 17 % de celles menées par les hommes (PWC et The Crowdfunding Center, 2017). Ce résultat est valable même dans les secteurs habituellement dominés par les hommes (technologie) et où la présence féminine se fait rare.

Par exemple, dans le secteur de la technologie, 13 % des femmes ont réussi à atteindre leur objectif de financement, contre seulement 10 % des hommes. En outre, les projets dirigés par les femmes récoltent en moyenne des montants plus élevés. En moyenne, chaque investisseur contribue à hauteur de 87 $ aux compagnes de financement des femmes, contre 83 $ à celles des hommes. Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, les deux pays où le financement participatif est le plus développé, les femmes obtiennent en moyenne près de 10 $ de plus par investisseur que leurs homologues hommes. En particulier, ce résultat est obtenu pour des entreprises dans les secteurs de l'éducation, du divertissement et des médias, de l'hôtellerie, des loisirs et de la technologie. Enfin, le rapport de PWC

et The Crowdfunding Center (2017) valide la surperformance des campagnes de financement menées par des femmes, et ce, même dans les pays où le financement participatif est peu développé. À titre d'exemple, en Afrique, 11 % des campagnes dirigées par des femmes ont été couronnées de succès, contre 3 % de celles des hommes.

Récemment, plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à l'accès des femmes entrepreneures au financement participatif, soit sous forme de dons avec ou sans récompense ou de prise de participation en actions (Groza et collab., 2020; Greenberg et Mollick, 2017; Johnson et collab., 2018; Colombo et collab., 2015; Gafni et collab., 2021; Kanze et collab., 2018; Geiger et Oranburg, 2018). Il en ressort que, contrairement au financement traditionnel, le taux de succès des campagnes de financement participatif des femmes entrepreneures est plus élevé que celui de leurs homologues hommes (Groza et collab., 2020; Colombo et collab., 2015).

Deux principales raisons expliquent la surperformance des campagnes de financement participatif des femmes entrepreneures. D'une part, Gorbatai et Nelson (2015) s'intéressent à l'effet du langage sur le succès des campagnes de financement participatif, tout en distinguant leurs contenus linguistiques selon le genre. Ces auteures examinent quatre dimensions différentes du contenu linguistique décrivant les campagnes de financement participatif : un langage 1) positif (sentimental), 2) vigoureux vivace, 3) inclusif et 4) des affaires. Les trois premières dimensions apparaissent comme étant les plus susceptibles d'être récompensées par les investisseurs dans les campagnes de financement participatif et d'être utilisées par les femmes. Toutefois, les hommes emploient un langage des affaires[9] plus susceptible d'être pénalisé par les investisseurs dans les campagnes de financement participatif.

À partir de la plateforme *Indiegogo*, les résultats de l'étude de Gorbatai et Nelson (2015) soutiennent l'argument selon lequel le langage spécifique aux femmes entrepreneures contribue au succès de leur campagne de financement participatif. Ainsi, les inégalités entre les genres, plus marquées dans le cadre du financement traditionnel, se renversent grâce à un meilleur accès des femmes au financement participatif.

D'autre part, le succès des campagnes de financement des entrepreneures est aussi expliqué par le soutien indéfectible des bailleurs de fonds femmes (désigné aussi par le capital social). En effet, les bailleuses de fonds sont plus actives sur les plateformes de financement participatif que sur les marchés financiers formels (Greenberg et Mollick, 2017).

En s'appuyant sur les théories des choix homophiles (*theories of choice homophily*), certaines études démontrent que les bailleuses de fonds ont tendance à soutenir financièrement leurs semblables (femmes) dans leur campagne de financement participatif (Groza et collab., 2020; Greenberg et Mollick, 2017). Parce qu'elles ont une identité sociale commune qui les expose à des barrières structurelles qu'elles partagent avec les entrepreneures, les bailleuses de fonds sont plus successibles d'accorder du soutien financier à leurs semblables, en particulier dans les secteurs où les femmes sont sous-représentées (technologie). Ainsi, elles utilisent leur pouvoir de financement (*activist choice homophily*) pour faire progresser la représentativité des femmes entrepreneures dans des secteurs dominés traditionnellement par les hommes, dont celui de la technologie.

Par ailleurs, contrairement au financement traditionnel, où les femmes font face au biais de genre, Johnson et ses collègues (2018) soutiennent qu'en matière de financement participatif, les bailleurs de fonds perçoivent les femmes entrepreneures comme étant plus dignes de confiance que leurs homologues hommes. Ils ne les considèrent pas non plus comme moins compétentes, ce qui favorise leur accès au financement participatif.

La majorité des travaux ayant montré la surperformance des campagnes de financement participatif des femmes entrepreneures se sont principalement intéressés au financement sous forme de dons avec ou sans récompense. Quand il s'agit de financement participatif sous forme de prise de participation en actions, les résultats sont contraires et le biais de genre en matière de financement demeure marqué (Kanze et collab., 2018; Geiger et Oranburg, 2018). En effet, les caractéristiques des investisseurs contribuant à du financement participatif sous forme de dons avec ou sans récompense sont différentes de celles dont le soutien financier prend la forme de prise de participation en actions.

D'abord, les contributions financières des premiers sont plus modestes que celles des derniers. De plus, les investisseurs en prise de participation en actions souhaitent connaitre profondément l'entrepreneur et l'entreprise, puis prennent leurs décisions d'investissement en évaluant le risque et la rentabilité des projets faisant l'objet de financement. Quant aux investisseurs qui contribuent sous forme de dons avec récompense, ils souhaitent plutôt soutenir un créateur ou obtenir en primeur un produit innovant (Groza et collab., 2020). De plus, le financement participatif sous forme de prise de participation en actions s'apparente davantage à du financement par capital-risque (Geiger et Oranburg, 2018). Ainsi, à l'instar des investisseurs en capital-risque, les investisseurs en financement participatif sous forme d'actions considèrent les femmes entrepreneures comme ayant moins de connaissances et comme étant moins crédibles, fiables et expérimentés (Malmström et collab., 2017). Dans ces conditions, ils sont alors moins susceptibles de leur accorder du financement.

En somme, les résultats des travaux de recherche portant sur le financement participatif sous forme de dons avec ou sans récompense ne doivent pas être généralisés au contexte du financement participatif en actions (Geiger et Oranburg, 2018). Ainsi, les barrières d'accès au financement des femmes entrepreneures sont atténuées dans le cadre de financement participatif qui prend principalement la forme de dons avec ou sans récompense.

Conclusion

L'accès à des ressources financières demeure une préoccupation principale pour les femmes entrepreneures. En effet, le biais de genre est très marqué en matière de financement traditionnel, notamment en raison de la sous-représentativité des femmes dans le secteur financier.

De plus, les entreprises appartenant à des femmes sont perçues par les institutions prêteuses comme étant plus risquées. Les demandes de crédit formulées par les femmes entrepreneures sont alors souvent refusées ou accordées à des conditions moins favorables. Ce phénomène, qu'on désigne par le *second plafond de verre*, est considéré comme un frein à la création, à la survie et à la croissance des entreprises appartenant à des femmes.

Les travaux empiriques portant sur ce phénomène sont encore limités, en particulier au Canada (PCFE, 2020). Une voie de recherche serait d'examiner empirement dans quelle mesure le biais de genre en matière de financement affecte l'accès aux capitaux des femmes entrepreneures canadiennes. Or, le succès des entreprises détenues majoritairement par des femmes est primordial à la croissance des économies nationales. Il est alors essentiel d'améliorer leur accès aux capitaux.

Dans ce contexte, le financement participatif s'avère un mode de financement alternatif et innovant permettant d'éliminer ou, tout au moins, de réduire les obstacles et l'accès limité aux sources financières traditionnelles pour les femmes entrepreneures. Il s'agit tout particulièrement du financement participatif sous forme de dons avec ou sans récompense (p. ex., un exemplaire gratuit du produit final, un accès gratuit à un service) dont les montants collectés sont bien inférieurs à ceux obtenus avec du financement participatif sous forme de participation en actions. Toutefois, les PME détenues par les femmes ont besoin de montants considérables pour financer leur croissance et leur développement. Par conséquent, afin de stimuler et de favoriser l'entrepreneuriat féminin au Canada, il serait important de mieux comprendre empiriquement les disparités entre les hommes et les femmes en matière de financement participatif en distinguant les différentes formes, soit i) les dons avec et sans récompense, ii) la prise de participation en actions et iii) le prêt, tout en proposant des solutions et des recommandations aux femmes entrepreneures.

NOTES

1 Selon le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE, 2020), « un "entrepreneur" est le plus souvent défini comme le ou la propriétaire d'une PME constituée en société employant au moins une personne » (p. 4).

2 https://www.ic.gc.ca/eic/site/107.nsf/fra/accueil

3 Toujours selon la définition du PCFE (2020), soit « un "entrepreneur" est le plus souvent défini comme le ou la propriétaire d'une PME constituée en société employant au moins une personne » (p. 4).

4 Financement provenant d'investisseurs providentiels et de capital-risque ainsi que financement bancaire.

5 Selon cette théorie, les femmes seraient souvent considérées comme devant remplir un rôle familial, plutôt qu'un rôle entrepreneurial.

6 Le manque de modèle d'entrepreneures femmes est à l'origine de ce constat.

7 Même après avoir pris en compte les caractéristiques de performance et de solvabilité des entreprises.

8 Leurs fonds internes sont suffisants.

9 Soit un langage faisant souvent référence à l'argent.

RÉFÉRENCES

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(5), 595-621. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x

Alsos, G. A., Isaksen, E. J. et Ljunggren, E. (2006). New venture financing and subsequent business growth in men- and women-led businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(5), 667-686. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00141.x

Autorité des marchés financiers (AMF) du Québec. https://lautorite.qc.ca/professionnels/valeurs-mobilieres-et-derives/financement-participatif-en-capital

Becker, G. (1957). *The economics of discrimination*. University of Chicago Press.

Becker-Blease, J. R. et Sohl, J. (2007). Do women-owned businesses have equal access to angel capital? *Journal of Business Venturing*, *22*(4), 503-521. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.003

Bellucci, A., Borisov, A. et Zazzaro, A. (2010). Does gender matter in bank-firm relationships? Evidence from small business lending. *Journal of Banking & Finance*, *34*(12), 2968-2984. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.07.008

Bosse, D. A. et Taylor, P. L. (2012). The second glass ceiling impedes women entrepreneurs. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *17*(1), 52-68. https://www.researchgate.net/publication/235625356_The_second_glass_ceiling_impedes_women_entrepreneurs

Boston Consulting Group. (2019). *The most innovative companies 2019: The rise of AI, platforms, and ecosystems*. https://www.bcg.com/publications/collections/most-innovative-companies-2019-artificial-intelligence-platforms-ecosystems

Brush, C., Carter, N.M, Gatewood, E. J., Greene, P. G. et Hart, M. (2008). The Diana Project: Women Business Owners and Equity Capital: The Myths Dispelled. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1262312

Canning, J., Wang, Y. et Haque, M. (2012). *Women at the wheel: Do female executives drive start-up success?* Dow Jones and Company.

Carter, S. et Rosa, P. (1998). Indigenous rural firms: Farm enterprises in the UK. *International Small Business Journal*, *16*(4), 15-27. https://doi.org/10.1177/0266242698164001

Carter, S., Shaw, E., Lam, W. et Wilson, F. (2007). Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications. *Feminist Review*, *31*(3), 30-47. https://doi.org/10.1057/fr.2008.35

Chaganti, R., DeCarolis, D. et Deeds, D. (1996). Predictors of capital structure in small ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *20*(2), 7-18. https://doi.org/10.1177/104225879602000202

Coleman, S. (2000). Access to capital and terms of credit: A comparison of men- and women- owned small businesses. *Journal of Small Business Management*, *38*(3), 37-52. https://www.researchgate.net/publication/280017695_Access_to_capital_and_terms_of_credit_A_comparison_of_men-_and_women-owned_small_businesses

Coleman, S. et Robb, A. (2009). A comparison of new firm financing by gender: Evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Small Business Economics*, *33*. https://doi.org/10.1007/s11187-009-9205-7

Colombo, M., Franzoni, C. et Rossi-Lamastra, C. (2015). Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(1), 75-100. https://doi.org/10.1111/etap.12118

Développement Économique Canada pour le Québec. (2020). Encourager l'entrepreneuriat féminin du Québec pour une économie plus forte. https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec/nouvelles/2020/08/investissements-de-dec-pour-soutenir-lentrepreneuriat-feminin.html

Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573-598. https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573

Eddleston, K. A., Ladge, J. J., Mitteness, C. et Balachandra, L. (2016). Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *40*(3), 489-514. https://doi.org/10.1111/etap.12117

Fay, M. et Williams, L. (1993). Gender bias and the availability of business loans. *Journal of Business Venturing*, *8*(4), 363-376. https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90005-P

Fonds des médias du Canada. (2016). Statistiques : le financement participatif au Canada en 2015. https://trends.cmf-fmc.ca/fr/statistiques-le-financement-participatif-au-canada-en-2015/

Gafni, H., Marom, D., Robb, A. et Sade, O. (2021). Gender dynamics in crowdfunding (Kickstarter): Evidence on entrepreneurs, backers, and taste-based discrimination. *Review of Finance*, *25*(2), 235-274. https://doi.org/10.1093/rof/rfaa041

Galli, E, Mascia, D. V. et Rossi, S. P. S. (2020). Bank credit constraints for women-led SMEs: Self-restraint or lender bias? *European Financial Management*, *26*(4), 1147-1188. https://doi.org/10.1111/eufm.12255

Geiger, M. et Oranburg, S. (2018). Female entrepreneurs and equity crowdfunding in the US: Receiving less when asking for more. *Journal of Business Venturing Insights*, *10*, e00099. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00099.

Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Global report 2017-2018*. https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report

Gorbatai, A. et Nelson, L. (2015). *The narrative advantage: Gender and the language of crowdfunding*. http://faculty.haas.berkeley.edu/gorbatai/working%20papers%20and%20word/Crowdfunding-GenderGorbataiNelson.pdf

Goy, O. (2019). Le financement participatif, nouvelle voie de financement pour les PME. *Annales des mines : Réalités industrielles*, *1*, 51-54. https://doi.org/10.3917/rindu1.191.0051

Greenberg, J. et Mollick, E. (2017). Activist choice homophily and the crowdfunding of female founders. *Administrative Science Quarterly*, *62*(2), 341-374. https://doi.org/10.1177/0001839216678847

Greene, P., Brush, C., Hart, M. et Saparito, P. (2001). Patterns of venture capital funding: Is gender a factor? *Venture Capital*, *3*(1), 63-83. https://doi.org/10.1080/13691060118175

Grekou, D., Li, J. et Liu, H. (2018). *The measurement of business ownership by gender in the Canadian Employer-Employee Dynamics Database*. Statistique Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-633-x/11-633-x2018017-eng.htm

Groza, M. P., Groza, M. D. et Barral, L. M. (2020). Women backing women: The role of crowdfunding in empowering female consumer-investors and entrepreneurs. *Journal of Business Research*, *117*, 432-442. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.013

Hinchliffe, E. (2019, 28 janvier). Funding for female founders stalled at 2.2% of VC dollars in 2018. *Fortune*. https://fortune.com/2019/01/28/funding-female-founders-2018/

HSBC Private Banking. (2019). *She's the business*. https://www.privatebanking.hsbc.com/women-and-wealth/introducing-she-is-the-Business

Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2018). Résumé sur l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/03086.html

Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2020). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS_2020_FR.pdf/$file/KSBS_2020_FR.pdf

Johnson, M., Stevenson, R. et Letwin, C. (2018). A woman's place is in the… startup! Crowdfunder judgments, implicit bias, and the stereotype content model. *Journal of Business Venturing*, *33*(6), 813-831. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.04.003

Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A. et Higgins, E. T. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, *61*(2). https://doi.org/10.5465/AMJ.2016.1215

Malmström, M., Johansson, J. et Wincent, J. (2017). Gender stereotypes and venture support decisions: How governmental venture capitalists socially construct entrepreneurs' potential. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(5), 833-860. https://doi.org/10.1111/etap.12275

Marlow, S. et Patton, D. (2005). All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(6), 717-735. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00105.x

Meyskens, M. et Bird, L. (2015). Crowdfunding and value creation. *Entrepreneurship Research Journal*, *5*, 155-166. https://doi.org/10.1515/erj-2015-0007

Mijid, N. (2015). Why are female small business owners in the United States less likely to apply for bank loans than their male counterparts? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *27*(2), 229-249. http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2015.1012937

Muravyev, A., Oleksandr, T. et Schäfer T. (2009). Entrepreneurs' gender and financial constraints: Evidence from international data. *Journal of Comparative Economics*, *37*(2), 270-286. https://doi.org/10.1016/j.jce.2008.12.001.

Orser, B. J. et Foster, M. K. (1994). Lending practices and Canadian women in micro-based businesses. *Women in Management Review*, *9*(5), 11-19. https://doi.org/10.1108/09649429410066992

Parhankangas, A., Mason, C. et Landström, H. (2019). Crowdfunding: an introduction. Dans H. Landström, A. Parhankangas et C. Mason (dir.), *Handbook of research on crowdfunding* (p. 1-21). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788117210.00005

Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE). (2020). *État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020*. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/10/Etat_des_lieux_de_lentrepreneuriat_feminin_au_Canada_2020.pdf

PricewaterhouseCoopers et The Crowdfunding Center. (2017). *Women unbound: Unleashing female entrepreneurial potential*. https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/assets/women-unbound.pdf

Robb, A. et Wolken, J. (2002). Firm, owner, and financing characteristics: Differences between female- and male-owned small businesses. *Finance and Economics Discussion Series*, *18*, 1-28. http://dx.doi.org/10.17016/FEDS.2002.18

Rosa, P., Carter, S. et Hamilton, D. (1996). Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study. *Small Business Economics*, *8*(6), 463-478. https://www.jstor.org/stable/40228670

Rosa, J. et Sylla, D. (2016). *A comparison of the performance of majority female-owned and majority male-owned small and medium-sized enterprises*. Statistique Canada. https://www.ic.gc.ca/eic/siTe/061.nsf/vwapj/Comparison_Performance_Female_Male_SMEs-Comparaison_Rendement_Femmes_Hommes_PME_2016-11_eng.pdf/$file/Comparison_Performance_Female_Male_SMEs-Comparaison_Rendement_Femmes_Hommes_PME_2016-11_eng.pdf

Short, J., Ketchen, D., McKenny, A., Allison, T. et Ireland, D. (2017). Research on crowdfunding: Reviewing the (very recent) past and celebrating the present. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(2), 149-160. https://doi.org/10.1111/etap.12270

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2017). *Guide sur le financement participatif pour les entreprises d'économie sociale 2017*. https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/04/TIESS_Guide_Financement_Participatif.pdf

Visa Canada. (2019). *The state of Canadian women's entrepreneurship*. https://www.visa.ca/dam/VCOM/regional/na/canada/small-business/documents/canada-women-entrepreneurship.pdf

Watson, J. (2002). Comparing the performance of male- and female-controlled businesses: Relating outputs to inputs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *26*(3), 91-100. https://doi.org/10.1177%2F104225870202600306

MAÎTRISE

Gestion des organisations

La maîtrise en gestion des organisations (MGO), offerte en deux profils (professionnel et recherche), vise à former des dirigeants, des conseillers, des intervenants et des consultants polyvalents dans la gestion des organisations, et plus spécifiquement autour des thématiques suivantes : innovation, développement organisationnel, entrepreneurship, affaires internationales et efficacité organisationnelle.

programmes.uqac.ca/3754 **programmes.uqac.ca/3755**

L'avenir est ici

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

Le processus entrepreneurial à l'épreuve du genre au Maroc

Asmae Diani[a], Salwa Aligod[b]

RÉSUMÉ. Malgré les efforts déployés par les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial au Maroc en vue de développer l'entrepreneuriat féminin, l'écart entre les genres persiste. Les raisons derrière cet écart sont par ailleurs peu étudiées. Cet article explore les singularités du processus entrepreneurial féminin à travers une enquête qualitative auprès de 13 entrepreneures afin de comprendre les éventuelles implications du genre sur leur aventure entrepreneuriale, et d'identifier les principaux leviers et obstacles à l'entrepreneuriat féminin au Maroc.

ABSTRACT. *Despite the efforts made by various players of the entrepreneurial ecosystem in Morocco to promote women entrepreneurship, the gender gap persists. The reasons behind this gap are, however, little studied. This article explores the specificities of the female entrepreneurial process through a qualitative survey of 13 women entrepreneurs, in order to understand the possible effects of gender on their entrepreneurial adventure, and to identify the main levers and obstacles to female entrepreneurship in Morocco.*

Introduction

Aussi bien dans les pays développés que dans ceux en voie de développement, l'entrepreneuriat suscite un grand intérêt parmi les chercheurs, les praticiens et les décideurs, notamment quant à son apport au développement économique et social. Toutefois, si l'entrepreneuriat est de plus en plus promu comme un levier important de l'essor économique, le démarrage d'une entreprise semble particulièrement désavantageux pour les femmes, qui ont beaucoup moins de chances de réussir en tant qu'entrepreneures. Ces dernières ne dirigent qu'un tiers de toutes les entreprises de l'économie formelle à travers le monde (Organisation internationale du travail, 2016). Cependant, la majorité de celles qui œuvrent dans les secteurs d'activité en développement gèrent essentiellement des microentreprises au potentiel de développement et de croissance très limité.

Si on cherche à comprendre les origines de cet écart en remontant dans l'histoire, on constate que l'entrepreneuriat a toujours été un phénomène « genré » au profit de la gent masculine et basé sur le stéréotype selon lequel l'entrepreneuriat est naturellement masculin (Hill et collab., 2006). En outre, la littérature portant sur l'entrepreneuriat a pendant longtemps considéré les entreprises portées par des hommes comme le modèle normal des affaires (Baker et collab., 1997) et que, lorsque les femmes créent leur propre entreprise, elles entrent dans une situation construite et dominée par les hommes, et doivent donc s'adapter et fonctionner selon les règles établies par ces derniers. Même si une tendance au changement a été observée ces dernières années, l'écart entre les genres (*gender gap*) en entrepreneuriat, notamment en termes d'amélioration des revenus de travail des femmes et d'accès des femmes aux postes de pouvoir, persiste dans presque tous les pays du monde. En effet, seulement 6 États parmi les 49 étudiés par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en 2018 affichent à peu près le même taux d'activité entrepreneuriale (TAE)[1] entre femmes et hommes (Bosma et collab, 2020).

Le Maroc, société musulmane et patriarcale, n'échappe pas à cette réalité. Il affiche un des taux les plus faibles en matière d'égalité entre les sexes (*gender equality)* en entrepreneuriat, malgré les efforts notables des pouvoirs publics, du secteur privé et de

[a] Enseignante-chercheuse, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc
[b] Doctorante, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

la société civile pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Le nombre d'entrepreneures stagne autour de 10 à 12 % du nombre total des entrepreneurs. Elles sont essentiellement concentrées dans les grandes villes comme Rabat et Casablanca. La croissance de leur entreprise est très limitée, avec un chiffre d'affaires généralement faible.

Par ailleurs, dans le dernier rapport du GEM (Bosma et collab., 2020), la fiche portant sur la situation de l'entrepreneuriat au Maroc révèle un écart alarmant. Il s'agit notamment de l'écart lié au genre de l'intention à l'acte entrepreneurial. En effet, l'intention entrepreneuriale des Marocains atteint 41,9 %, par rapport à un TAE d'uniquement 11,4 % en 2019. En outre, la répartition du TAE selon le genre fait ressortir un TAE masculin de 15,1 % et un TAE féminin de seulement 7,8 %.

En analysant les trajectoires d'entrepreneures marocaines, notre article explore les singularités du processus entrepreneurial de ces femmes. L'objectif est de comprendre les éventuelles implications du genre sur ce processus. Plus concrètement, il s'agit d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : *Comment le genre agit-il sur le processus entrepreneurial dans le contexte marocain? Quelles sont les sources de l'écart entre les genres en entrepreneuriat? Ce dernier se manifeste-t-il de la même manière chez toutes les entrepreneures?*

Afin de saisir le processus entrepreneurial dans sa complexité et dans la diversité de ses contextes, Brière et Tremblay (2018) soulignent la nécessité de produire plus de recherches qui permettraient d'apprécier les besoins d'une diversité d'entrepreneurs, notamment les femmes, et appellent à mobiliser des méthodes d'analyse qualitative qui permettraient de mieux comprendre « l'entrepreneuriat en soi, comme une activité genrée » (Jennings et Brush, 2013, p. 671, trad. libre).

Pour faire écho à cet appel, nous avons mené une enquête qualitative auprès de 13 entrepreneures relevant de 4 régions du pays. Notre échantillon regroupe des profils très variés, aussi bien concernant la situation matrimoniale que l'âge, l'activité, le parcours, la région d'appartenance et le type d'entrepreneuriat pratiqué (de nécessité ou d'opportunité).

1. Contributions des recherches antérieures

L'écart entre les genres en entrepreneuriat a été largement documenté dans la littérature, sans pour autant concerner le processus entrepreneurial dans sa globalité (de Melo et collab., 2019). Les recherches antérieures soulignent que les femmes ont tendance à se percevoir naturellement sous un jour moins favorable que les hommes (Minniti et Nardone, 2007). De plus, les femmes craindraient fortement l'échec et auraient moins de chances de connaitre ou de fréquenter un entrepreneur, ce qui les empêche de percevoir et d'identifier des opportunités d'affaires. Ces préoccupations réduisent la propension des femmes à créer une entreprise (Langowitz et Minniti, 2007).

En ce qui concerne les prédicteurs de l'intention entrepreneuriale, l'autonomie professionnelle constituerait le trait le plus stimulant pour les femmes. En effet, la création d'une entreprise leur permettrait d'équilibrer les exigences professionnelles et familiales. Cependant, de nombreuses femmes développent une perception négative des compétences et des aptitudes requises pour entamer cette aventure puisqu'elles considèrent l'entrepreneuriat comme une activité masculine. Les femmes trouvent peu de modèles d'entrepreneures, ce qui met en doute leur sentiment d'efficacité personnelle et, par conséquent, leur intention entrepreneuriale (Camelo-Ordaz et collab., 2016).

Dans les phases avancées du processus entrepreneurial, notamment la décision et l'acte entrepreneurial, l'écart entre les genres se manifeste par les obstacles institutionnels à l'éducation, à l'expérience professionnelle, aux réseaux et à l'accès au capital. Cette situation relève généralement de la structure des sociétés patriarcales (Kalafatoglu et Mendoza, 2017). Souvent, les femmes ont moins d'années d'expérience et sont moins susceptibles d'obtenir un diplôme universitaire que leurs homologues masculins (Coleman, 2007). Elles manquent également d'expérience en gestion, ce qui est important pour le démarrage et le développement d'une entreprise (Fairlie et Robb, 2009).

Dans une perspective « genrée » de l'entrepreneuriat, les femmes investissent plus que les hommes dans la santé et l'éducation, et moins dans l'industrie et la construction (Bernard et collab., 2013). Leurs petites entreprises génèrent des bénéfices à

un rythme plus lent que les entreprises appartenant à des hommes (Badia et collab., 2013). De plus, les femmes considèrent le soutien familial, en particulier celui de leur conjoint, comme un levier d'action, car il permet une gestion simultanée de la vie familiale et de la vie entrepreneuriale (Badia et collab., 2013). En revanche, à cause de la grossesse, de l'arrivée d'un nouveau-né ou de tout autre engagement familial, une femme peut retarder la création de son entreprise ou carrément abandonner son projet d'affaires. Elle peut également concrétiser l'acte entrepreneurial en fonction des projets professionnels de son mari ou y renoncer complètement.

Une grande partie des travaux sur le genre et l'entrepreneuriat considèrent de façon non productive le sexe biologique et ne permettent pas d'offrir des solutions à la marginalisation continue des femmes en entrepreneuriat (Muntean et Ozkazanc-Pan, 2015). D'autres recherches utilisent des mesures parfois inappropriées ou sexistes en incluant des études comparatives entre hommes et femmes dans lesquelles le rôle subordonné des femmes est constamment mis en évidence (Ahl, 2006).

Dans le présent article, notre acception de l'entrepreneuriat s'inscrit dans une approche processuelle « qui a pour objet d'analyser dans une perspective temporelle et contingente les variables personnelles et environnementales qui favorisent ou inhibent l'esprit d'entreprise, les actes et les comportements entrepreneuriaux » (Tounés, 2003, p. 35). Les résultats des recherches antérieures sur le genre et l'entrepreneuriat ont permis d'identifier une grille de lecture qui met en évidence le phénomène central, à savoir le processus entrepreneurial féminin, et qui permet de classer les spécificités, leviers et obstacles de chaque phase dudit processus : propension, intention, décision et acte.

La propension entrepreneuriale est une inclination, un penchant à s'engager dans une démarche entrepreneuriale qui se transforme en intention, avec l'existence d'une idée ou d'un projet d'affaires plus ou moins formalisé. La manifestation de l'intention entrepreneuriale doit impliquer le déclenchement d'une prise de décision et un engagement personnel à travers la mobilisation des moyens nécessaires (capital financier, humain et social) pour la création de l'entreprise. L'acte d'entreprendre correspond ainsi au démarrage « physique » de l'activité entrepreneuriale, qui se manifeste à travers la commercialisation des premiers produits ou services.

Le Maroc est concerné par deux types d'entrepreneuriat, qu'on retrouve également dans la littérature sur le sujet : l'entrepreneuriat dit de nécessité et celui d'opportunité (Reynolds et collab., 2001). D'abord, l'entrepreneuriat de nécessité fait référence aux individus qui s'engagent dans la création et/ou la croissance de nouvelles entreprises parce qu'ils n'avaient pas de meilleurs choix pour s'employer. Le second type d'entrepreneuriat, dit d'opportunité, concerne une participation entrepreneuriale volontaire, où les individus s'engagent dans le processus entrepreneurial afin de poursuivre des opportunités d'affaires et d'en tirer profit (Reynolds et collab., 2001).

2. L'entrepreneuriat féminin en contexte marocain : éléments de l'enquête qualitative

L'entrepreneuriat varie d'un pays à l'autre, d'une région à une autre, au fil du temps et selon les individus (Reynolds et collab., 2001). La considération du contexte local spécifique à la culture entrepreneuriale et aux caractéristiques différenciées des entrepreneurs devient alors pertinente pour mieux appréhender le phénomène dans sa globalité. Ainsi, nous nous intéressons aux processus entrepreneuriaux menés par des femmes, dont nous essayons de saisir les singularités telles qu'elles sont réellement vécues et perçues par celles-ci.

Les entrepreneures de notre échantillon relèvent de quatre régions du pays (Fès-Meknès, Rabat-Kénitra, Casablanca-Settat et Marrakech-Safi), œuvrent en milieu rural et urbain, et présentent des profils très variés (voir Tableau 1). La variété des profils, des contextes géographiques et des secteurs d'activité a été délibérément recherchée afin de saisir différentes manifestations du genre sur les processus entrepreneuriaux étudiés.

La taille de l'échantillon n'a pas été fixée de manière aléatoire ni à des fins de représentativité statistique, mais selon le principe de la saturation théorique. La visée exploratoire et compréhensive de la recherche implique une connaissance approfondie des processus entrepreneuriaux, ce qu'a permis l'analyse des cas multiples. La collecte des données a été effectuée par le biais d'entretiens semi-directifs menés de novembre 2019 à mai 2020.

Caractéristiques	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9	E.10	E.11	E.12	E.13
Caractéristiques de l'entrepreneure													
Motivation	Nécessité	Nécessité	Nécessité	Opportunité	Opportunité	Opportunité	Opportunité	Opportunité	Opportunité	Nécessité	Nécessité	Nécessité	Nécessité
Sexe	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
Âge	49	42	25	36	34	40	28	33	26	28	30	29	27
Situation familiale	Mariée	Mariée	Célibataire	Divorcée	Mariée	Mariée	Célibataire	Célibataire	Mariée	Célibataire	Mariée	Mariée	Célibataire
Nombre d'enfants	4	3	-	-	2	4	-	-	2	-	1	1	-
Education	Brevet	Brevet	Master	Master	Master	Licence	Master	Master	Master	Licence	Bac + 2	Master	Doctorante
Profession antérieure	-	-	-	Directrice de sécurité	Responsable recrutement	Educatrice	Comptable	Formatrice freelance	Téléconseillère	-	Infographiste	Responsable logistique	Rédactrice web
Caractéristiques de l'entreprise													
Type d'activité	Couture	Formation/ cuisine/ patisserie	Conception/ fabrication/ vente de vêtements	Consulting/ Audit/ Formation	Décoration florale et conception de cadeaux	Travaux d'agencement	Espace de Coworking	Conseil/ formation en efficacité commerciale	Couveuse d'entreprises	Haute couture/ vente en ligne	Foulards et tenues traditionnelles	Organisation d'événement	Espace de cooworking
Formalité	Informelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	En cours	En cours	Formelle	Formelle
Statut juridique	-	Association	SARL	SARL	SARL	SARL	SARL	SARL	SARL	-	-	Auto-entrepreneur	Auto-entrepreneur
Date de création	-	sept-16	15-août-18	janv-19	mars-16	2018	21-juin-17	oct-18	juil-19	-	-	juil-18	Fevrier-2020
Nombre d'employés	-		8	-	2	2	2	-	7		3	2	1

Tableau 1 – Caractéristiques des entrepreneures et de leur entreprise

2.1 Âge et éducation des entrepreneures

Les entrepreneures interviewées sont âgées de 25 à 49 ans. La majorité des répondantes ont démarré leur entreprise après avoir acquis une certaine expérience professionnelle ou suivi une formation postuniversitaire. Cela reflète un constat de notre revue de littérature, selon laquelle la probabilité de travailler à son compte augmente à mesure que l'expérience professionnelle se développe. Cela est particulièrement le cas dans les secteurs des services aux entreprises, car la future entrepreneure peut mettre du temps à acquérir les qualifications, les compétences et l'expérience nécessaires pour se lancer dans le secteur d'activité.

Il est également intéressant de noter la présence d'entrepreneures qui, à l'opposé, se sont lancées en entrepreneuriat dès l'obtention de leur diplôme. Toutefois, cela concerne surtout celles ayant développé une forte intention entrepreneuriale tout au long de leur parcours scolaire ou universitaire et qui se sont lancées spécialement dans un projet d'affaires qui ne nécessite pas forcément une grande expérience professionnelle, notamment la couture traditionnelle, le textile ou la restauration.

2.2 Statut juridique de l'entreprise

Les entrepreneures exploitent leur entreprise sous différents statuts. Nous constatons que la société à responsabilité limitée (SARL) est la préférée des entrepreneures d'opportunité. Dans ce type d'entreprise, les entrepreneures sont plus susceptibles de prendre des risques financiers et d'assumer des dettes, car elles n'en sont responsables que dans la limite de leur apport.

Institué par la *Loi nº 114.13 relative au statut de l'auto-entrepreneur*, le statut de l'auto-entrepreneur, mis en vigueur en 2014, a connu un grand succès à son tour. Nous constatons à priori que ce statut constitue un abri pour les entrepreneures de nécessité grâce à son régime simplifié et à ses avantages en matière d'obligations fiscales et comptables. Il offre aussi bien aux porteurs de projet qu'aux entrepreneurs relevant du secteur informel une option intéressante pour donner vie à leur projet, dans le respect des lois en vigueur.

Trouver le bon statut juridique pour exercer son activité n'est pas chose facile; c'est même la question qui dérange le plus les répondantes. Elle peut même les inciter à rester dans le secteur informel (voir Tableau 1, colonnes E.1, E.11 et E.10). D'autres optent pour le statut qui les arrange et qui est en cohérence avec leurs activités. C'est d'ailleurs le cas pour E.2, qui a opté pour le statut associatif. Elle souligne qu'en raison de l'absence d'un statut spécifique pour l'entreprise sociale, l'association est un habillage juridique pertinent pour préserver sa mission sociale.

2.3 Niveau d'éducation

La répartition des répondantes selon le niveau d'éducation montre que la majorité de celles-ci sont bien instruites, à l'exception de E.1 et E.2, qui ont un niveau d'éducation secondaire (brevet et baccalauréat). Globalement, les entrepreneures d'opportunité sont nettement plus éduquées que les entrepreneures de nécessité.

2.4 Secteur d'activité

En raison de la visée exploratoire de notre recherche, nous ne nous sommes pas limitées à l'étude d'un secteur d'activité unique, mais avons considéré des secteurs multiples (industrie, commerce, artisanat et services) afin d'appréhender le phénomène dans sa diversité. Les résultats corroborent les recherches antérieures, qui soulignent que les entrepreneurs de nécessité et d'opportunité diffèrent quant au choix du secteur d'activité dans lequel ils développent leur entreprise (Giacomin et collab., 2016).

En effet, parmi notre échantillon, les entrepreneures de nécessité sont plus représentées dans le secteur des services à la personne, de l'artisanat et du commerce de détail, comparativement aux entrepreneures d'opportunité, qui semblent plus présentes dans les services aux entreprises. L'exemple de E.13 et E.7, qui ont toutes les deux créé un espace de cotravail (*coworking*), est très révélateur de ces différences sectorielles. En effet, E.13, qui est une entrepreneure de nécessité, offre ses services aux doctorants, tandis que E.7, une entrepreneure d'opportunité, cible les entrepreneurs et les créateurs d'entreprise (*startupers*).

Le secteur industriel est peu fréquenté par les entrepreneures marocaines de façon générale puisqu'elles préfèrent investir dans des activités faciles d'accès qui requièrent peu de capital de départ.

Ainsi, les pratiques entrepreneuriales au Maroc recouvrent des réalités très diverses. Au-delà de la variété du statut juridique, de la taille et du secteur d'activité, des différences notables existent entre les profils des entrepreneures, leurs expériences et le déroulement de leur processus entrepreneurial. Nous les présentons dans la section qui suit pour mieux comprendre leur réalité.

3. Le processus entrepreneurial féminin au Maroc : spécificités, leviers et obstacles

Pendant longtemps, la mentalité marocaine traditionnelle a appuyé le confinement de la femme aux tâches ménagères ainsi qu'à la reproduction sociale et physique. Elle a véhiculé l'image d'une femme « improductive » (Rachdi, 2016). Toutefois, le Maroc s'est lancé dans la voie de l'égalité des chances, et les femmes ont pu s'imposer et participer aussi bien à la vie sociale, économique que politique, notamment après la réforme du Code de la famille (*Mudawana*) en 2004 et celle de la constitution en 2011.

3.1 Des projets riches en matière d'innovation

Dans le cadre de cette étude, nous avons eu accès à des initiatives entrepreneuriales innovantes portées par trois entrepreneures de notre échantillon : E.7 et E.13 avec un espace de cotravail et E.9 avec une couveuse d'entreprises. Chaque projet est unique en son genre. À titre d'exemple, pour l'espace de cotravail, les deux jeunes entrepreneures ont des cibles différentes : entrepreneurs et *startupers* pour E.7 et étudiants pour E.13. Même chose pour la couveuse d'entreprises, qui précise que « cela n'existe pas au Maroc. C'est même un peu plus innovant par rapport à ce qu'il y a à l'étranger » (E.9).

En outre, même pour les activités traditionnellement réservées à la gent féminine au Maroc, comme la couture et la cuisine, les répondantes n'ont pas manqué de souligner avec insistance les aspects innovants de leurs activités. Une répondante invente de nouvelles recettes, tandis que les entrepreneures couturières apportent chacune leur touche personnelle à leurs créations. Pareil pour E.10, qui déclare être la première à concevoir des habits traditionnels avec une touche moderne, et E.11, qui propose des créations spéciales et dans l'air du temps aux femmes voilées pour leur permettre de concilier expression de foi et élégance : « J'ai eu l'idée d'imprimer la mousseline. À l'époque, personne ne le faisait » (E.11).

Pour adapter son offre aux besoins du consommateur marocain, E.5 intègre du chocolat, des bonbons et des fruits aux bouquets de fleurs qu'elle vend. Quant à E.4 et E.8, elles ont lancé leur cabinet de conseil et de formation dans des domaines peu explorés au Maroc :

> Si je me suis lancée au Maroc dans le conseil et la formation en efficacité commerciale, c'est parce que je sais que, dans cette discipline, il y a beaucoup de déficits. Quand je rencontre des directeurs, il y en a beaucoup qui se plaignent justement du potentiel et des compétences des commerciaux. (E.8)

Au Maroc, les femmes sont sous-représentées dans le secteur industriel, mais cela n'a pas empêché E.6 d'y investir. Elle a d'abord lancé une société d'agencement et est actuellement la seule représentante d'une marque d'aluminium à El Jadida.

Nous constatons que les femmes marocaines creusent leur sillon en matière d'innovation. Toutefois, ce sont surtout les entrepreneures d'opportunité qui investissent dans les domaines les plus porteurs et les plus technologiques.

3.2 Une fibre entrepreneuriale développée très tôt dans la vie

La propension entrepreneuriale est une tendance naturelle qui permet de saisir le penchant vers une carrière en affaires. Sous l'influence de son environnement et de ses antécédents entrepreneuriaux, l'individu est sensibilisé à l'entrepreneuriat et n'écarte pas l'éventualité de fonder son entreprise (Tounés, 2003). Passionnées par l'activité exercée à titre amateur depuis leur plus jeune âge, toutes les répondantes ont exprimé une fibre entrepreneuriale très tôt dans leur vie. Alors qu'elles étaient encore étudiantes au lycée, E.5 et E.10 vendaient des bijoux et des accessoires à leurs camarades et connaissances pour gagner plus d'argent de poche. Ayant pour objectif de trouver un moyen pour financer ses études, E.9 a exercé plusieurs petites activités génératrices de revenus (gestion de sites web, ventes en ligne) alors qu'elle venait tout juste de décrocher son bac. Quant à E.13, elle a développé une fibre entrepreneuriale en s'amusant :

> La fibre entrepreneuriale, je pense que je l'avais depuis mon enfance, dans le jeu notamment. Parce que, dans ma génération, quand on voulait jouer, il n'y avait pas d'Internet, de tablette électronique. Donc, ce qu'on faisait avec nos cousins, c'était de jouer en s'inventant des commerces. Je prenais tout ce que j'avais comme décoration et fournitures sur mon bureau et je jouais le rôle de vendeuse. J'avais envie de faire ça plus tard. (E.13)

Être designer de mode était le rêve d'enfance de E.3 et E.11. La couture était une passion pour E.1 et la décoration constituait une inspiration pour E.12. Après plusieurs années, ces femmes ont transformé leur passion en projet d'affaires et ont pu développer une carrière entrepreneuriale dans le domaine qui les avait inspirées.

Si cette propension a dû se transformer en intention, c'est surtout grâce à un événement – ou à cause d'un événement –, un déclic qui a bouleversé la vie de ces femmes et qui les a motivées à mener une carrière entrepreneuriale.

3.3 Des motivations *push et pull* imbriquées

La motivation joue un rôle important dans l'entrepreneuriat : elle détermine si l'entrepreneur démarre son entreprise et la direction qu'il lui donnera. L'examen de la littérature montre que les motivations sont souvent divisées en facteurs d'incitation (*push*) et d'attraction (*pull*), par lesquels les entrepreneurs sont soit poussés vers l'entrepreneuriat en raison de « facteurs négatifs », soit entrainés vers l'entrepreneuriat en raison de « facteurs positifs ». Cette catégorisation de base est la plus commune pour discuter de la motivation entrepreneuriale et aboutit à la distinction entre deux types d'entrepreneuriat : d'opportunité et de nécessité.

Sur la base des travaux de Shapero et Sokol (1982), nous retenons que les motivations d'opportunité et de nécessité renvoient aux événements perçus positivement ou négativement par l'individu, et qui renforcent son besoin et sa motivation de se lancer en affaires. Elles constituent même les raisons du déclenchement du processus entrepreneurial. Néanmoins, l'analyse des récits des 13 entrepreneures interviewées montre que la séparation des facteurs positifs (*pull*) et négatifs (*push*) ne tient pas compte du caractère complexe de la motivation puisque ces derniers sont étroitement liés et imbriqués.

Les facteurs d'incitation

Le facteur d'incitation (*push*) le plus évoqué par les entrepreneures de notre échantillon et qui les a poussées à opter pour une activité entrepreneuriale est **l'insatisfaction dans l'emploi salarié**. Parmi les 13 répondantes, 9 ont exprimé leur mécontentement à l'égard de leur emploi antérieur. Les raisons qui ont déclenché cette insatisfaction et, par conséquent, le choix de la carrière entrepreneuriale sont : l'absence d'évolution de carrière, l'exploitation et l'abus, les tâches routinières, la hiérarchie et des conditions de travail défavorables. En dehors des entrepreneures qui ont expérimenté le travail salarié et qui étaient insatisfaites de leur expérience, une répondante est contre ce choix de carrière sans même l'avoir essayé : « Moi, je n'ai pas terminé mes études parce que je ne me vois pas travailler chez quelqu'un » (E.10).

Par ailleurs, même dans des conditions satisfaisantes, les répondantes présentent une certaine réticence vis-à-vis de l'emploi salarié. C'est le cas d'une répondante qui occupait le poste de directrice nationale de sécurité au sein d'une multinationale : « Je n'étais pas à l'aise. Même si le salaire était bien, les avantages sociaux aussi, je pensais que je devais faire quelque chose pour moi-même » (E.4).

Le deuxième facteur d'incitation le plus mentionné par les répondantes est relatif à un **contexte familial défavorable**. Il s'agit principalement d'une situation de précarité causée par le chômage du conjoint ou du père, par une enfance difficile, par l'incapacité de poursuivre ses études ou par le décès d'un proche.

Le troisième facteur concerne la **conciliation entre vie personnelle et professionnelle**. En fait, 50 % des *mampreneures*[2] de notre échantillon et toutes celles ayant occupé un poste d'emploi salarié ont évoqué cette motivation comme étant celle qui a orienté leur choix pour la création d'une entreprise. Le conjoint joue un grand rôle dans cette décision. En fait, entamer une carrière entrepreneuriale semble intéresser le conjoint lorsque sa femme occupe un emploi salarié, mais cela n'est pas toujours le cas quand elle est femme au foyer.

Les facteurs d'attraction

En revanche, les facteurs d'attraction (*pull*) qui ont émergé de notre enquête et qui ont attiré les répondantes vers l'aventure entrepreneuriale sont également regroupés dans trois catégories : l'exploitation d'une opportunité d'affaires, le besoin d'indépendance et d'autonomie ainsi que le besoin de s'enrichir.

Plusieurs répondantes se sont lancées en entrepreneuriat pour **exploiter une opportunité d'affaires**. Cette motivation regroupe le fait de vouloir satisfaire un besoin détecté sur le marché, de s'investir dans un créneau où il n'y a que peu ou pas de concurrents, de capitaliser son expérience professionnelle dans un domaine bien maitrisé ou de profiter d'une offre de financement. En effet, les répondantes sont généralement attirées par les opportunités d'affaires. Même quand la cause principale qui les pousse vers l'entrepreneuriat est négative, elles cherchent tout de même une opportunité sur le marché pour investir et donner vie à leur projet. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'exclusivité des motivations de nécessité et d'opportunité reste très discutable (Gabarret et Vedel, 2015).

Un autre facteur d'attraction qui a motivé les répondantes est **le besoin d'indépendance**. Plusieurs d'entre elles se sont lancées dans l'aventure pour travailler à leur propre compte et pour gagner de l'autonomie.

Le troisième et dernier facteur concerne le **besoin de s'enrichir**. Après tout, le choix d'une carrière prend certainement compte du facteur financier. Toutefois, il est intéressant de noter que la motivation financière n'apparait jamais seule. En effet, E.9, l'entrepreneure de notre échantillon qui a fait le plus d'allers-retours entre salariat et entrepreneuriat, a été poussée vers l'entrepreneuriat principalement pour pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle, mais également parce qu'elle a découvert, grâce à son expérience de femme active, que l'entrepreneuriat était plus rentable.

Les facteurs mixtes (push et pull)

Par ailleurs, les changements de vie des individus sont souvent provoqués par une combinaison de facteurs positifs et négatifs, et c'est tout à fait le cas pour ces entrepreneures. En effet, sur les 13 cas étudiés, 9 répondantes ont évoqué des facteurs mixtes (*push* et *pull*) ayant motivé leur choix pour une carrière entrepreneuriale.

Par exemple, E.5, qui est fleuriste, était insatisfaite dans son poste de salariée, qu'elle a occupé pendant cinq ans. Pourtant, elle ne s'est pas lancée directement dans l'entrepreneuriat. Elle a d'abord demandé à changer de poste, à évoluer, mais en vain. C'est plus tard, quand elle est tombée enceinte, qu'elle a commencé à penser sérieusement à créer son entreprise. Par ailleurs, elle ne s'est décidée à passer à l'acte que lors de la Journée de la femme, une opportunité qu'elle a saisie alors qu'elle était encore salariée.

Un deuxième témoignage à considérer est celui de E.7, la jeune *startuper*, qui a d'abord mentionné son mécontentement à l'égard du salariat, puis exprimé son désir d'indépendance :

> Le salariat, tu subis de la hiérarchie, tu dois t'impliquer, tu rentres à 8 h, tu touches un salaire et c'est tout. Il n'y a pas d'évolution, pas de créativité et tes ambitions sont limitées. […] Mais, le rêve qui m'accompagne depuis toujours, c'est que je cherche l'indépendance. Je déteste la hiérarchie. Je suis souvent dans le contact avec les gens. J'adore partager, j'adore créer et j'adore contribuer. (E.7)

Le désir d'être son propre patron est classé parmi les facteurs d'attraction chez plusieurs répondantes à l'enquête, mais il peut émerger du manque d'autonomie et de la hiérarchie rencontrée dans l'emploi salarié, ce qui provoque une insatisfaction et constitue par conséquent un facteur d'incitation. C'est le cas pour d'autres facteurs, qui sont cités par les répondantes comme étant des facteurs d'incitation, mais qui peuvent être interprétés également comme des facteurs d'attraction. Face à la classification ambigüe des facteurs mixtes (push/pull), la solution proposée par Tessier-Dargent (2015) et Zoumba (2018) est de comprendre la motivation comme un continuum d'attraction/d'incitation le long duquel différentes combinaisons peuvent exister. Par conséquent, dans le cadre de ce travail, des facteurs plus objectifs (situation financière, milieu social d'appartenance) ont été retenus, en plus de la catégorisation *push/pull* pour déterminer le type d'entrepreneuriat (de nécessité ou d'opportunité).

La motivation pour la carrière entrepreneuriale s'accompagne par le choix d'un projet et par l'intention de le mettre en place. Toutefois, souvent, l'annonce de cette nouvelle n'est pas bien accueillie par l'entourage de l'entrepreneure, notamment les

parents, qui préfèrent de loin la sécurité du fonctionnariat ou, du moins, le salariat. En effet, selon une répondante, au Maroc, la norme du succès professionnel serait : « Avoir un diplôme, décrocher un job, avoir un bon salaire et se marier. C'est le parcours vers lequel nos parents nous dirigent depuis qu'on est petit » (E.12).

Par contre, le conjoint « peut avoir un avis différent en fonction du statut professionnel de sa femme, la future entrepreneure » (E.9). Il pourrait préférer l'entrepreneuriat au salariat pour que sa femme soit plus disponible : « Mon mari était pour l'entrepreneuriat parce que lui aussi s'intéresse à ce que je m'occupe plus de ma famille » (E.5). Toutefois, quand elle est femme au foyer, le conjoint refuserait catégoriquement cette option : « Mon mari était strictement contre l'idée et n'acceptait pas que je travaille en dehors de la maison » (E.2).

Notons que dans la société marocaine, à tendance patriarcale, l'accès des femmes à la prise de décision et souvent limité par les représentations dominantes relatives à son rôle dans la société :

> Je me suis mariée très jeune. Dès l'obtention de mon bac, mon mari m'a orientée vers l'infographie pour que je puisse travailler chez lui. Il a toujours été contre le fait de lancer mon business. Ce n'est que très récemment qu'il a commencé un peu à accepter l'idée. Il a constitué une grande entrave dans le développement de mon projet. (E.11)

Au Maroc, 33,6 % de la population qui déclare percevoir des opportunités d'affaires avoue que la peur de l'échec les dissuaderait de s'engager concrètement dans une activité entrepreneuriale. D'ailleurs, le Maroc était classé premier quant à la peur de l'échec en 2018 (El Ouazzani, 2018). Malgré que la proportion la plus élevée de la peur de l'echec est enregistrée chez les femmes (54,69 %), les répondantes à l'enquête, qui ont su franchir le cap de l'entrepreneuriat, trouvent que la peur de l'échec est naturelle, omniprésente et permanente. Face à cette peur, elles ont toutes montré une grande volonté de réussir :

> On a toujours peur de l'échec et plus on avance, plus on en a encore peur. L'échec est permanent. Il peut arriver à tout moment, mais l'essentiel, c'est qu'on s'arme d'outils pour y faire face et pour pouvoir se relever. […] Il faut croire que l'échec n'est pas une fin en soi. D'ailleurs, la réussite est une succession d'échecs. (E.8)

Les répondantes ont également fait preuve de beaucoup de persévérance, de résilience et d'une envie de relever les défis, ce qui leur a permis de s'imposer face au refus de leur entourage et de franchir les phases précoces du processus (propension et intention) vers la conquête de leur objectif majeur : la création de leur entreprise. « Je suis têtue comme une mule et j'adore le challenge. Quand j'ai décidé de me lancer, j'ai imposé à mon entourage d'accepter mes choix. La décision était prise » (E.15).

4. Capital humain, social et financier pour donner vie au projet d'affaires

Si la propension entrepreneuriale est un penchant naturel pour se lancer en affaires, sa transformation en intention nécessite l'existence d'une idée ou d'un projet plus ou moins formalisé. Après vient la décision (phase cruciale du processus) de mobiliser les moyens disponibles (capital humain, financier et social) pour concrétiser son projet par la création d'une entreprise.

4.1 Le capital humain

Il fait référence à l'éducation, à l'expérience et à la formation. Les résultats de notre enquête révèlent que les entrepreneures ayant une bonne expérience professionnelle antérieure seraient plus susceptibles que celles sans expérience de réussir dans leur processus d'affaires et de poursuivre l'expansion de leur entreprise. Le salariat constituerait un tremplin vers l'entrepreneuriat pour presque toutes les répondantes.

Toutefois, l'objectif attendu de cette expérience de travail varie selon le type d'entrepreneuriat engagé (de nécessité ou d'opportunité). Si les entrepreneures de nécessité ont choisi la voie salariale pour financer leurs études (E.9 et E.11) ou pour se prendre en charge (E.12 et E.13), c'était plutôt une opportunité d'apprentissage et de préparation à l'aventure entrepreneuriale pour les entrepreneures d'opportunité. Par exemple, E.7 et E.4 avaient pour objectif de se ressourcer, d'acquérir le maximum de

connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, et de forger un large réseau pour le déployer dans le processus entrepreneurial : « J'avais besoin de passer quelques années d'expérience pour apprendre et prendre le maximum du travail pour que je puisse mener à bien ma mission en tant qu'entrepreneure » (E.4). De son côté, E.7 se présentait avec une carte visite où il était mentionné « salariée, future entrepreneure ». Elle échangeait avec les cadres, les managers et toute personne ayant une carrière professionnelle riche qui croisaient son chemin. Elle constituait ainsi une base de contacts qu'elle a déployée une fois devenue entrepreneure. Bref, une bonne expérience constitue un atout pour ces entrepreneures et a amplement favorisé la création de leur entreprise.

En revanche, les répondantes qui n'avaient pas une grande expérience professionnelle ont pu développer leur capital humain grâce aux activités parauniversitaires. C'est le cas de E.13 et E.3, qui ont forgé un esprit entrepreneurial au sein du réseau international Enactus[3] : « J'ai intégré pas mal d'associations, mais la principale et celle qui a joué un grand rôle dans mon orientation vers l'entrepreneuriat est Enactus » (E.13). Il faut dire que ces initiatives inspirent les jeunes étudiants et contribuent au développement de leur esprit entrepreneurial :

> Sérieusement, je n'avais pas une expérience professionnelle. Par contre, j'ai fait partie de plusieurs clubs entrepreneuriaux à l'ENCG[4], dont Enactus. Je participais à Startup Weekend Maroc et aux formations d'incubation de l'AFEM[5]. C'est ainsi que j'ai développé mon esprit entrepreneurial. (E.3)

Par ailleurs, si toutes les répondantes étaient hautement qualifiées et détenaient un diplôme supérieur, à l'exception de E.1 et E.2, elles témoignent toutes que la théorie et le terrain sont deux variables totalement disparates, même quand il s'agit d'une formation en gestion. En effet, les répondantes ayant suivi une formation en gestion (E.3, E.7, E.9 et E.13) ont pu développer quelques compétences techniques : « Avec le petit *background* qu'on a, on a pu construire modestement un *business plan* » (E.13). Toutefois, elles ne semblent pas profiter pour autant de cette formation dans le démarrage et la gestion de leur entreprise :

> On ne t'apprend jamais comment créer de la valeur, comment gagner de l'argent, mais plutôt comment le compter. C'est comme si on t'initie au salariat… Tu n'apprends à entreprendre que quand tu mets la main à la pâte. (E.3)

Nombreuses sont celles ayant exprimé l'inutilité de la formation, son inadéquation avec les changements (notamment en matière de numérique) et, surtout, son incapacité à bâtir un esprit entrepreneurial, considéré à l'unanimité comme indispensable en entrepreneuriat puisqu'il conditionne l'aboutissement d'un projet. Par conséquent, il limite l'écart entre l'intention et l'acte entrepreneurial :

> Les choses qu'on m'a enseignées au master n'ont vraiment rien à voir avec le terrain… On nous apprend des choses théoriques qui ne sont pas toujours mises à jour et on ne considère pas le *mindset* de l'entrepreneur. Aujourd'hui, un entrepreneur peut avoir une idée géniale et un *business plan* bien détaillé, mais, s'il n'a pas le savoir-être de l'entrepreneur, il abandonnera en milieu de chemin. (E.9)

4.2 Le capital social

C'est un phénomène relationnel qui renvoie aux liens sociaux que les entrepreneurs tissent pour obtenir des ressources (Cope et collab., 2007). Il implique la mise en réseau, qui est un outil indispensable pour les entrepreneurs, en particulier les femmes, qui ont généralement un accès limité aux ressources financières, aux informations et aux contacts commerciaux. Il constitue un facteur essentiel lors de la création d'une entreprise (Kalafatoglu et Mendoza, 2017). En effet, les répondantes accordent une importance majeure au réseautage : « Le relationnel joue un rôle primordial pour la réussite d'un projet » (E.13). Elles le considèrent comme une source d'information, un outil pour dénicher les opportunités : « Le réseautage m'a permis à plusieurs reprises d'avoir des propositions pour de nouveaux marchés » (E.5). C'est un moyen pour constituer une base de données clients et fournisseurs ainsi qu'une source de développement du capital humain et financier.

Contrairement aux recherches antérieures, la majorité des répondantes de notre enquête ne semblent pas avoir de problème quant au réseautage. Elles

ont été inspirées par des modèles d'entrepreneures, connaissent des entrepreneurs qui ont contribué à la réussite de leur projet et font partie de réseaux formels d'entrepreneurs (AFEM, Al Moukawila, Club des jeunes dirigeants, etc.). Toutefois, E.1, qui est couturière, fait exception. Elle a du mal à développer son capital social et se fait exploiter par des entrepreneures qui n'ont aucun savoir-faire en couture, mais qui disposent d'un large réseau :

> Je fais du bon travail, donc j'ai envie de gagner de nouveaux clients. Toutefois, il y a beaucoup de femmes qui font des ventes aux enchères dans des foires à l'échelle nationale avec mes créations. Une cliente vendait mes créations à l'étranger, mais moi, je suis incapable de me faire connaitre. (E.1)

Ce manque de réseautage piétine sur le développement de son entreprise. Il faut souligner qu'au Maroc « le réseau de connaissances primaires » (Tounés, 2003) est le type de réseau le plus privilégié. De par son caractère personnel et informel, il est souvent constitué de la famille, des amis et des connaissances professionnelles ou scolaires. Il permet de préparer le terrain pour la carrière entrepreneuriale. Une répondante remarque toutefois que les hommes ont plus de chances de profiter de ces opportunités :

> Certes, je n'ai pas rencontré d'obstacles, mais je trouve qu'un homme a plus accès à ces opportunités parce qu'il passe plus de temps dans des cafés et des restaurants. Il peut démarcher… Au Maroc, les marchés se passent dans des endroits « décontractés peu fréquentés par les femmes ». (E.5)

Une répondante insiste également sur l'importance de distinguer clientélisme et réseautage dans le contexte marocain :

> Ce sont deux choses différentes. Le réseau permet de créer une chaine de valeur autour de ce qu'on fait. Chacun partage avec l'autre. On coopère et on s'entraide. Et tu dois constituer ton réseau grâce à ton image et au bon travail que tu fais. (E.4)

4.3 Le capital financier

Le capital financier est bien sûr nécessaire pour la création et le développement d'une entreprise. Toutefois, Verheul et Thurik (2001) soulignent que l'accès au financement approprié constitue un défi pour tous les entrepreneurs et que le manque de financement s'avère un grand obstacle pour les jeunes entrepreneurs, notamment les femmes. L'exploration des expériences des répondantes à l'enquête montre qu'elles ont toutes financé le démarrage de leur entreprise par des fonds propres. Ces derniers sont majoritairement constitués par leur épargne, par la collecte de fonds auprès des proches (love money) et par les pratiques de « tontine ».[6]

Par ailleurs, le recours au crédit bancaire n'est pas une option envisageable par les répondantes, surtout dans la phase de démarrage. En effet, une des principales raisons de cette réticence est d'ordre religieux : « On est par principe contre l'usure. C'est une pratique interdite par l'islam, donc les organismes de crédit sont notre dernier recours, et uniquement en cas de crise » (E.13). Ensuite, la contrepartie exigée habituellement par l'établissement de crédit (taux exorbitants, caution, garantie) est handicapante pour les petites entreprises. Quand cette option est possible, la procédure risque de prendre énormément de temps : « En fait, en entrepreneuriat, le temps, c'est de l'argent. Tu peux avoir des idées innovantes, mais si tu passes du temps à chercher un crédit, d'autres personnes auront déjà pris l'initiative. » (E.11)

Plusieurs répondantes ont tenté d'obtenir des fonds par le biais de compétitions ou de programmes de financement internationaux, mais une seule a pu en bénéficier : « Il y a eu une opportunité de financement de l'ambassade américaine. J'ai eu quatre machines et c'est de là que l'entreprise a commencé » (E.3). Ce mode de financement reste également peu prometteur pour les entrepreneures qui n'ont pas du temps à perdre :

> Pour gagner une incubation, ça prend beaucoup de temps. Déjà, il faut postuler, être sélectionnée, passer par des comités… Ensuite, il faut suivre des formations et, au final, ce n'est même pas sûr que tu auras un déblocage de fonds. (E.13)

Pourtant, cette recherche n'a révélé aucune discrimination en matière de genre dans l'accès au financement.

5. Obstacles à l'entrepreneuriat féminin

Lors des phases avancées du processus entrepreneurial (décision et acte), où les moments d'incertitude se multiplient, l'entrepreneure compte amplement sur le soutien de son entourage. En effet, ce même entourage, qui était contraignant dans les phases primaires du processus (propension et intention), se montre encourageant et supportant sur tous les plans (financier, moral, technique, garde des enfants, etc.) lors de la mise en place du projet et de son développement. Toutefois, les répondantes ont soulevé plusieurs obstacles rattachés à une culture contraignante, à un écosystème incohérent ainsi qu'à une lourdeur administrative et fiscale.

5.1 Une culture contraignante

Les répondantes rapportent que, malheureusement, elles constatent que, au Maroc, les entrepreneures sont toujours sous-estimées et parfois même harcelées. Toutefois, ce ressenti est plus présent chez les entrepreneures de nécessité, notamment les jeunes célibataires. Par exemple, une jeune répondante a été à maintes reprises victime de harcèlement sexuel lors de l'exercice de son activité entrepreneuriale :

> Quand je donne mon numéro au fournisseur pour avoir des nouvelles sur les arrivages, il m'appelle pour me draguer. […] Une fois, j'étais en train de chercher un tissu dans le dépôt de marchandises d'un fournisseur. Il m'a touché le visage sous prétexte que j'avais une mèche qui dépassait de mon voile. Cette situation s'est répétée à plusieurs reprises. En fait, l'homme marocain sous-estime toujours la femme. (E.3)

Cependant, les entrepreneures d'opportunité (E.5, E.6, E.7 et E.8) trouvent que la femme marocaine a fait ses preuves depuis longtemps, qu'elle occupe aujourd'hui des postes très importants, qu'il y a des entrepreneures à renommée internationale et que, finalement, le débat sur l'entrepreneuriat féminin par rapport à celui masculin n'est plus d'actualité. Lors de son témoignage, une répondante n'a rapporté aucune discrimination, mais nous n'avons pas tardé à en connaitre la raison :

> Non, au contraire, je n'ai jamais eu de problèmes avec les fournisseurs, mais c'est peut-être parce qu'il y a mon mari qui m'accompagne toujours. Il m'accompagne parce que c'est un bon négociateur, mais également parce qu'il refuse que je sois en tête à tête avec un homme, même quand il s'agit d'un fournisseur. (E.11)

Une autre répondante a souligné ce constat en ajoutant que l'âge de l'entrepreneure peut également être discriminant :

> Même si on ne cesse de répéter que la femme et l'homme sont égaux, la femme est toujours sous-estimée. En plus, ce n'est pas seulement le sexe, mais également l'âge qui joue un rôle majeur en entrepreneuriat. Quand tu es une femme d'un certain âge avec tes enfants, les fournisseurs te respectent. Mais, quand tu es jeune, ils ne te prennent pas au sérieux. (E.10)

Bien que le Maroc connaisse un éveil institutionnel à l'égard de la question du genre, les efforts consentis restent modestes et n'arrivent pas à transcender une culture patriarcale transmise de génération en génération.

5.2 Un écosystème incohérent

Une répondante se plaint d'un écosystème entrepreneurial incohérent : « L'écosystème n'est pas cohérent parce qu'il y a énormément d'organismes, mais ils militent chacun de leur côté » (E.7). En effet, l'écosystème entrepreneurial marocain regroupe une multitude d'acteurs ayant pour objectif de soutenir l'engouement des Marocains pour l'entrepreneuriat et de promouvoir la création d'entreprises.

Toutefois, le défi à relever est d'œuvrer en synergie, de coordonner et de consolider les acquis pour accélérer la cadence. D'ailleurs, une répondante le surnomme *égosystème entrepreneurial* puisque tous les acteurs sont présents, mais ne coopèrent et ne collaborent jamais : « Chaque organisme veut tirer vers soi, mais dans la continuité. Il y a très peu de choses qui se font » (E.7). Ces organismes semblent même en compétition.

5.3 Une lourdeur administrative et fiscale

Concrètement, les répondantes souffrent d'une lourdeur administrative (beaucoup de paperasse, des procédures longues et lentes), d'un grand manque d'informations, d'une fiscalité chère et d'un accès très limité aux structures de financement. Ce type d'obstacle pèse plus lourd sur les entrepreneures de nécessité, qui s'occupent seules de la création juridique et qui sont plus touchées par les problèmes liés au financement, à l'opposé des entrepreneures d'opportunité, qui ont eu recours à une structure fiduciaire pour la création de leur entreprise et qui sont moins concernées par les problèmes d'argent.

Conclusion

Dans cette recherche, nous avons tenté d'analyser les expériences vécues par 13 entrepreneures marocaines afin d'identifier dans un premier temps les spécificités du processus entrepreneurial féminin (de la propension à l'acte), d'identifier les facteurs qui le favorisent ou l'inhibent, puis de vérifier si cette expérience entrepreneuriale diffère selon le type d'entrepreneuriat (d'opportunité ou de nécessité).

En nous basant sur le modèle du processus entrepreneurial développé par Tounés (2003), nous avons d'abord exploré les phases initiales du processus, à savoir la propension et l'intention, puis nous nous sommes intéressées aux phases les plus avancées, à savoir la décision et l'acte. Selon notre enquête, les répondantes ont développé une fibre entrepreneuriale très tôt dans la vie. À travers le jeu ou en développant de petites activités génératrices de revenus, elles ont découvert cette passion, qui a pris forme au fil du temps et qui s'est transformée en intention. À la suite d'un déclic, d'un événement marquant ou d'une situation peu favorable, ces femmes ont franchi le pas de l'aventure entrepreneuriale. Des motivations imbriquées, constituées de facteurs à la fois positifs et négatifs, ont poussé ces entrepreneures à développer leur idée de projet d'affaires et à penser sérieusement à démarrer leur entreprise.

Lors de ces phases initiales du processus entrepreneurial, la culture et l'entourage constituent une arme à double tranchant. Si le penchant vers l'entrepreneuriat est à la base stimulé par les effets culturels, notamment ceux reflétés par l'entourage, il peut également avachir l'entrepreneure une fois son intention exprimée à haute voix. Cela semble évident dans une société qui privilégie la sécurité du fonctionnariat et du salariat, et où l'aversion au risque est très présente chez les jeunes, qui trouvent du mal à sortir de leur zone de confort. En outre, à cause du mariage précoce et d'une société patriarcale valorisant les hommes, les Marocaines se trouvent souvent confinées au rôle de maman et de femme au foyer, et ont du mal à se lancer en entrepreneuriat. Toutefois, les femmes relevant d'un entrepreneuriat dit d'opportunité, appartenant à des classes sociales privilégiées et ayant un niveau d'éducation considérable trouvent que la femme a fait ses preuves au Maroc, et que le débat sur le clivage entrepreneuriat féminin/masculin n'est plus d'actualité.

Pour la majorité des répondantes, la propension entrepreneuriale se matérialise à travers la connaissance de modèles et l'envie de leur ressembler. Ces figures sont souvent des entrepreneures de renommée internationale, nationale ou relevant de l'entourage proche (amis, famille) dont l'expérience et le succès ont été une source d'inspiration. Puis, l'intention se développe au fur et à mesure que l'expérience professionnelle grandit. En outre, la formation universitaire et les activités parauniversitaires contribuent également de façon significative au développement d'un esprit entrepreneurial, considéré comme indispensable à la concrétisation de l'intention entrepreneuriale.

Dans les phases avancées du processus entrepreneurial, notamment la décision et l'acte, les répondantes font preuve de beaucoup de passion, d'humilité et, surtout, de persévérance et de résilience pour faire face à une culture contraignante, à un écosystème incohérent et à une lourdeur administrative et fiscale. Elles mobilisent aussi bien leur capital humain, financier que social, qui deviennent davantage indispensables pour créer et développer leur entreprise.

Les implications de cette recherche sont diverses. Sur le plan théorique, ce travail explore la relation entre le genre et le processus entrepreneurial dans une perspective compréhensive. Il apporte aussi une nouvelle contribution à la compréhension du genre en entrepreneuriat dans un contexte national.

Sur le plan méthodologique, ce travail fait écho aux appels à la mobilisation des méthodes d'analyse

qualitative, qui visent à mieux comprendre « l'entrepreneuriat en soi, une activité genrée » (Jennings et Brush, 2013, p. 671, trad. libre). La méthode des cas mobilisée se prête naturellement à l'analyse des processus entrepreneuriaux, dans la mesure où elle vise à saisir en profondeur le fonctionnement d'un système, porte sur des phénomènes contemporains non dissociés de leur contexte et mobilise plusieurs sources de données (Yin, 2009).

Sur le plan managérial, la recherche a permis d'approfondir la compréhension des expériences des entrepreneures et du processus entrepreneurial qu'elles empruntent pour la création de leur entreprise dans le contexte marocain en relevant ses spécificités, ses leviers et ses obstacles.

Limites

Ce travail de recherche présente plusieurs limites. Nous en citons ici deux qui nous semblent les plus saillantes. D'abord, l'utilisation des entretiens comme seul moyen de collecte des données n'a pas permis une triangulation avec d'autres méthodes. Cette triangulation aurait augmenté la qualité des données et rendu plus riche la discussion des résultats. De plus, comme c'est le cas pour plusieurs travaux sur le genre et l'entrepreneuriat, cette recherche se concentre uniquement sur l'entrepreneuriat féminin, sans considérer les entrepreneurs masculins. Une perspective comparative permettrait d'aboutir à des résultats intéressants.

NOTES

1 Le TAE regroupe les entrepreneurs naissants (entre 0 et 3 mois) et les entrepreneurs/dirigeants des entreprises nouvellement créées (entre 3 et 42 mois).

2 Maman et entrepreneure.

3 Enactus développe l'esprit et les compétences entrepreneuriales des étudiants, et les accompagne dans la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat favorisant le progrès sociétal.

4 École nationale de commerce et de gestion, une école de commerce publique.

5 Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc.

6 « [L]a tontine est […] un instrument de financement et d'épargne, mais c'est aussi une institution sociale informelle porteuse de significations sociales » (Ould-Ahmed et collab., 2017, p. 8).

RÉFÉRENCES

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(5), 595-621. https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00138.x

Badia, B., Brunet, F. et Kertudo, P. (2013). Les freins et obstacles à l'entrepreneuriat féminin. *Recherche sociale, 208*(4), 7-57. https://doi.org/10.3917/recsoc.208.0007

Baker, T., Aldrich, H. E. et Nina, L. (1997). Invisible entrepreneurs: The neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal, 9*, 221-238. https://doi.org/10.1080/08985629700000013

Bernard, C., Le Moign, C.et Nicolaï, J.-P. (2013). *L'entrepreneuriat féminin : document d'étape*. Centre d'analyse stratégique. https://doi.org/10.1787/g2611ee38a-fr

Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J. et Tarnawa, A. (2020). *2019-2020 global report*. Global Entrepreneurship Monitor. https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443

Brière, S. et Tremblay, M. (2018). L'entrepreneuriat contextualisé : quels enjeux, stratégies et modèles endogènes pour soutenir une diversité d'entrepreneurs au Nord comme au Sud? *Revue internationale PME, 30*(3-4), 29-35. https://doi.org/10.7202/1042659ar

Camelo-Ordaz, C., Diánez-González, J. P. et Ruiz-Navarro, J. (2016). The influence of gender on entrepreneurial intention: The mediating role of perceptual factors. *Business Research Quarterly, 19*(4), 261-277. https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.001

Coleman, S. (2007). The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. *Journal of Small Business Management, 45*(3), 303-319. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00214.x

Cope, J., Jack, S. et Rose, M. B. (2007). Social capital and entrepreneurship: An introduction. *International Small Business, 25*(3), 213-219. https://doi.org/10.1177/0266242607076523

De Melo, F. L. N. B., da Silva, R. R. et de Almeida, T. N. V. (2019). Gender and entrepreneurship: A comparative study between the causation and effectuation approaches. *Brazilian Business Review, 16(3), 273-296*. http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.5

El Ouazzani, K. (dir.). (2018). *La dynamique entrepreneuriale au Maroc en 2017 : rapport GEM Morocco 2017*. Éditions Litograf. https://www.researchgate.net/publication/325795912_La_dynamique_entrepreneuriale_au_Maroc_en_2017_-_Rapport_GEM_Morocco_2017

Fairlie, R. W. et Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics, 33*(4), 1-49. https://doi.org/10.1007/s11187-009-9207-5

Gabarret, I. et Vedel, B. (2015). Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale. *La revue des sciences de gestion, 271*(1), 1-23. https://doi.org/10.3917/rsg.271.0013

Giacomin, O., Janssen, F. et Guyot, J. (2016). Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création? *Revue de l'entrepreneuriat, 15*(3-4), 181-204. http://dx.doi.org/10.3917/entre.153.0181

Hill, F. M., Leitch, C. M. et Harrison, R. T. (2006). "Desperately seeking finance?" The demand for finance by women-owned and -led businesses. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, 8*(2), 159-182. https://doi.org/10.1080/13691060600555347

Jennings, J. E. et Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *Academy of Management Annals, 7*(1), 661-713. http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.782190

Kalafatoglu, T. et Mendoza, X. (2017). The impact of gender and culture on networking and venture creation: An exploratory study in Turkey and MENA region. *Cross Cultural & Strategic Management, 24*(2), 332-349. https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2016-0090

Langowitz, N. et Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(3), 341-364. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x

Minniti, M. et Nardone, C. (2007). Being in someone else's shoes: The role of gender in nascent entrepreneurship. *Small Business Economics, 28*(2-3), 223-238. https://doi.org/10.1007/s11187-006-9017-y

Muntean, S. C. et Ozkazanc-Pan, B. (2015). A gender integrative conceptualization of entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship, 14(1), 61-77*. https://doi.org/10.1108/NEJE-14-01-2011-B005

Organisation Internationale du Travail. (2016). Le développement de l'entrepreneuriat féminin. OIT. https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_183754/lang--fr/index.htm

Ould-Ahmed, P., el Housni, K. et Moisseron, J.-Y. (2017). Les tontines au Maroc : logiques sociales, logiques économiques, logiques solidaires. *Communication présentée au Forum international de l'économie sociale et solidaire, Marrakech*. https://forumess2017.sciencesconf.org/data/pages/MOISSERON_TR2.pdf

Rachdi, F. E. (2016). *L'entrepreneuriat féminin au Maroc : une approche par le réseau personnel* [Thèse de doctorat, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc].

Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E. etHay, M. (2001). *Global entrepreneurship monitor: 2001 executive report*. Global Entrepreneurship Monitor. https://www.researchgate.net/publication/273705165_Global_Entrepreneurship_Monitor_2001_Executive_Report.

Shapero, A. et Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. Dans A. Shapero (dir.), The encyclopedia of entrepreneurship (p. 72-90). Prentice Hall.

Tessier Dargent, Ch. (2015). *Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe : définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité : étude de la dimension effectuale des processus de création par nécessité* [Thèse de Doctorat, Université Grenoble Alpes]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01286640/document

Tounés, A. (2003). *L'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE* [Thèse de doctorat, Université de Rouen]. https://www.thomas-legrain-conseil.com/blog/wp-content/documents/entrepreneuriat/intention entrepreneuriale.pdf

Tounés, A. (2006). L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas français. *La revue des sciences de gestion, 219*(3), 57-65. https://doi.org/10.3917/rsg.219.0057

Verheul, I. et Thurik, R. (2001). Start-up capital: "Does gender matter?" *Small Business Economics, 16*, 329-346. https://doi.org/10.1023/A:1011178629240

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. *(4e éd.). SAGE.*

Zoumba, N. B. (2018). *L'Entrepreneuriat Par Nécessité et Par Opportunité : Essai de Compréhension Dans Le Contexte Burkinabè.* [Thèse de Doctorat, Université Paris Est]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02096312/document.

La promotion de l'*empowerment* et de l'entrepreneuriat féminin auprès des femmes exclues des politiques sociales et économiques au Sénégal

Ndèye Faty Sarr[a], Marie Fall[b]

RÉSUMÉ. Les catégories de femmes entrepreneures ne sont pas toutes homogènes. Dans le cadre des stratégies de promotion de l'entrepreneuriat féminin, les femmes peuvent faire face aux mêmes contraintes d'accès à des ressources, mais ne les vivent pas avec la même intensité. Au Sénégal, les inégalités de genre sont peu ou pas prises en considération dans les stratégies nationales de promotion sociale et économique des femmes. Ainsi, les besoins de certaines femmes qui s'activent dans de très petites entreprises ou qui mènent des activités économiques de petite envergure et générant de faibles revenus ne sont pas pris en compte lors de l'élaboration de ces stratégies nationales. Or, elles doivent bénéficier d'un encadrement vertical et horizontal renforcé qui tienne compte de leurs besoins spécifiques; et ce, dans le but de les intégrer au tissu économique et social national afin d'en faire des actrices du développement.

ABSTRACT. *Women entrepreneur categories are not all homogeneous. As part of strategies to promote female entrepreneurship, women may face the same constraints in accessing resources, but they do not experience them with the same intensity. In Senegal, gender inequalities are little or not taken into consideration in national strategies for the social and economic advancement of women. For example, the needs of some women in very small businesses or for small economic activities that generate low incomes are not considered in the development of these national strategies. Thus, they must benefit from a reinforced vertical and horizontal framework that takes into account their specific needs; however, they must benefit from a reinforced vertical and horizontal framework that takes into account their specific needs. This is required to integrate them into the national economic and social fabric in order to make them development players.*

Introduction

En Afrique subsaharienne, les femmes sont de plus en plus impliquées dans des activités génératrices de revenus. Au Sénégal, l'intensification des activités entrepreneuriales est assez marquée. Toutefois, elle occulte la nature réelle des entreprises investies par les femmes. En effet, les Sénégalaises ont apporté une réponse circonstanciée pour faire face aux effets des programmes d'ajustement structurel (PAS)[1] en s'investissant en masse dans des activités génératrices de revenus (AGR) (Simen et Diouf, 2014). Elles sont très nombreuses à s'investir dans de très petites AGR qui se résument le plus souvent à des activités commerciales avec de faibles revenus pour assurer la survie du ménage. Une étude menée par le Bureau international du travail (2020) sur le secteur informel révèle que 85,7 % des femmes entrepreneures de ce secteur ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 francs CFA, soit 171 $ US par mois. Quant aux femmes employées dans les entreprises informelles, elles gagneraient moins de 37 000 francs CFA, soit 63 $ US par mois.

Quoique ces revenus mensuels soient faibles, plusieurs recherches ont montré qu'ils permettent une amélioration de la qualité de vie des ménages. En effet, l'acquisition de revenus financiers par les

[a] Maîtresse de conférences en sociologie, chercheuse associée, Laboratoire d'études et de recherches appliquées sur l'Afrique, Université du Québec à Chicoutimi

[b] Professeure agrégée, responsable, Laboratoire d'études et de recherches appliquées sur l'Afrique, Université du Québec à Chicoutimi

femmes, même faibles, serait associée à une meilleure prise en charge de l'éducation, de l'alimentation et de la santé des enfants (Sarr, 2015). Ce lien de cause à effet aurait même justifié la promotion de la microfinance auprès des clientèles féminines. Ainsi, même si les AGR ont participé à l'amortissement des effets sociaux des PAS, les femmes peinent à se hisser en une force véritablement productive.

Partant de ce constat, nous cherchons à présenter les obstacles qui bloquent le passage des AGR d'une économie de survie à une économie à forte valeur ajoutée. Autrement dit, nous montrerons les obstacles qui entravent l'augmentation de leur niveau de productivité, leur efficacité et leur progression.

1. Cadre théorique

Nous mobiliserons le concept d'entrepreneure et celui d'*empowerment* pour mieux mettre en lumière l'importance de l'entrepreneuriat dans l'autonomisation des femmes qui s'activent dans de petites AGR.

1.1 Le concept d'entrepreneure

La femme entrepreneure africaine recherche l'épanouissement personnel, l'autonomie financière et la maîtrise de son existence grâce au démarrage et à la gestion de sa propre entreprise (Belcourt et collab., 1991). Ali (2018) parle de « différences dans leurs motivations à démarrer leur entreprise, dans leurs compétences administratives et entrepreneuriales, et dans le contexte professionnel et les problèmes auxquels elles font face » (p. 27, trad. libre). L'Université coopérative internationale (UCI) a quant à elle dressé un portrait des entrepreneures en Afrique à la suite d'une mission d'intervention auprès de certaines femmes au Mali. Il s'agit de la personnalité, de la responsabilité, des relations personnelles, du sens des affaires, de la confiance, de la philosophie qui sous-tend l'esprit entrepreneurial et la compétence (Wane, 2009).

Depuis quelques années, la notion d'*entrepreneure de nécessité* est utilisée pour qualifier les activités économiques des femmes. En effet, selon la théorie de la formation de l'événement entrepreneurial de Shapero et Sokol (1982), la décision de créer une entreprise est le résultat d'un changement dans la situation personnelle de l'individu. Ce changement, qui est généré par un événement positif ou négatif, donne naissance à l'intention de créer une entreprise individuelle. Selon que ce changement est perçu positivement ou négativement, il se traduira par des motivations de création de nécessité dans le cas d'un changement perçu négativement ou d'opportunité dans le cas d'un changement perçu positivement (Giacomin et collab., 2016).

1.2 Le concept d'*empowerment*

Il existe une pluralité de définitions de l'*empowerment*[2]. Globalement, les théoriciennes et théoriciens s'accordent sur son caractère multidimensionnel et sur le fait que l'*empowerment* dérive d'une situation de prise de conscience [des femmes] de leur situation de dominées, assortie d'une volonté individuelle ou collective de changer les inégalités de genre. Cette prise de conscience résulterait d'un retour sur soi ou d'une « activité autoréflexive » menée par les personnes dominées. Les théoriciennes et théoriciens s'accordent aussi sur l'idée que l'*empowerment* est liée à l'action. En effet, dans la plupart des définitions de ce concept, il apparaît nettement que c'est par l'action qu'on envisage le processus d'*empowerment* (Le Bossé, 1996).

Pour sa part, Dagenais (1994) définit l'*empowerment* comme un processus bidimensionnel, c'est-à-dire à la fois individuel et collectif. Cependant, la dimension collective est peu considérée par les agences de développement international, qui présentent plutôt l'*empowerment* des femmes et des pauvres sous le seul angle de la dimension individuelle. Elles passent ainsi sous silence le rôle de surdétermination des structures macrosociales sur les situations de subordination (dans le cas des femmes) et de précarité (dans le cas des pauvres).

Quant à Mayoux (2001), elle conçoit l'*empowerment* comme un processus multidimensionnel qui traduit l'acquisition par les femmes de quatre piliers du pouvoir. D'abord, le « pouvoir en » réfère au changement d'optique sur le plan individuel. Le « pouvoir de » traduit la capacité de mobilisation collective des femmes et, au besoin, avec des hommes, qui renvoie au « pouvoir avec ». Finalement, « le pouvoir sur » concerne la perspective globale de remettre en question le système patriarcal. En outre, Mayoux (2001) considère qu'il existe trois types d'*empowerment* : économique individuelle, par l'amélioration du bien-être, et sociale et politique.

Molyneux (1985) considère que le processus d'*empowerment* comporte deux aspects : la satisfaction des besoins pratiques des femmes, qui correspondent

à leurs besoins quotidiens de base, et celui de leurs intérêts stratégiques, qui sont liés à leur position sociale et aux relations de genre (Molyneux, 1985, cité dans Parpart, Connelly et Barriteau, 2000, cités dans Langevin, 2009).

Young (1998) abonde dans le même sens. Selon elle, il importe de préciser les deux composantes de l'*empowerment*, soit la condition des femmes et leur position sociale. En référence aux modèles d'analyse proposés par Moser et Molyneux (1985), la condition de la femme correspond aux besoins pratiques des femmes (c.-à-d. leurs conditions matérielles de vie), tandis que la position sociale de la femme réfère à son statut social relativement à l'homme ou aux hommes (Young, 1988, citée dans Langevin, 2009).

Selon Dagenais (1994), une analyse du processus d'*empowerment* des femmes doit tenir compte du fait que ces dernières ont des besoins pratiques à satisfaire, lesquels relèvent de l'*empowerment* économique : la nourriture, la santé, un cadre de vie de qualité, l'accès à un revenu décent. De son côté, l'*empowerment* sociale et politique réfère aux intérêts stratégiques de genre, c'est-à-dire l'analyse des bases matérielles de la répartition des rôles en fonction du genre. Cette distinction permet de montrer que toute politique visant l'*empowerment* globale (c.-à-d. économique, sociale et politique) ne peut faire fi de l'appropriation des intérêts stratégiques des femmes, qui passe par une remise en cause des structures de légitimation de leur statut inférieur.

Kabeer (1999) soutient que l'*empowerment* relève d'un changement social radical porté par des femmes qui, à un moment de leur existence, ont eu conscience de leur statut au sein de la société et ont cherché à le transformer. Cette auteure conçoit l'*empowerment* comme la capacité de la femme de défier les structures traditionnelles afin d'imposer sa propre vision des choses. Cette capacité se mesure par l'accès aux ressources et par le pouvoir de décision. Finalement, le tout se traduit par l'observation de résultats positifs en lien avec l'amélioration du bien-être. Fondamentalement, le concept d'*empowerment* réfère :

> […] au processus à partir duquel ceux à qui on a nié la capacité de prendre des décisions acquièrent cette habileté. En d'autres mots, l'*empowerment* implique un processus de changement. Les personnes qui doivent faire beaucoup de choix dans leur vie peuvent être très puissantes, mais elles ne sont pas autonomisées dans le sens avec lequel j'utilise ce mot, parce qu'au départ on ne leur a jamais enlevé cette habileté (Kabeer, 1999, p. 437 trad. libre).

L'*empowerment* serait aussi un « processus d'accès à plus de pouvoir. La notion de pouvoir étant entendue au sens large (économique, social et politique) » (Guérin et Palier, 2007p. 76).

Considérant les différentes définitions ci-haut présentées, les femmes qui s'activent dans de très petites entreprises commerciales ont besoin d'être accompagnées pour mieux s'intégrer dans le marché. Autrement dit, le contexte de précarité doit servir de levier à leur sens des initiatives. Toutefois, ces femmes, le plus souvent démunies, sont à la fois dépassées par les structures macrosociales et par les situations de subordination en raison de leur statut précaire. À ce titre, elles ont besoin d'être « autonomisées ». L'*empowerment* de ces femmes est une condition à la valorisation de leurs activités économiques.

2. Le secteur informel : réceptacle des activités entrepreneuriales des Sénégalaises

Les Sénégalaises sont réputées pour avoir la fibre entrepreneuriale. Déjà, à l'époque coloniale, les femmes de Saint-Louis du Sénégal étaient bien impliquées dans le commerce de la gomme arabique (Bonnardel, 1992). La dynamique de l'entrepreneuriat féminin s'est poursuivie après l'indépendance du pays en 1960. Cependant, la permanence de la crise de l'emploi consécutive à l'imposition des PAS à la suite des accords de Bretton Woods a amené les femmes à s'investir en masse dans les activités entrepreneuriales afin d'assurer la survie des ménages. Dans ce contexte, la nécessité explique l'engagement des femmes dans la réalisation de modestes AGR. Leurs activités professionnelles vont davantage se concentrer dans le secteur informel. Des femmes entrepreneures étaient bien décidées à sortir des sentiers battus. Elles ont été à l'origine des structures d'accumulation du capital et des pratiques économiques innovantes qui ont constitué une articulation entre une logique individuelle et une logique collective d'entrepreneuriat acceptable pour les communautés d'appartenance (Sarr, 1998). Dans plusieurs collectivités, les femmes sont au cœur des Fédérations locales de Groupements d'intérêt économique. Des leaders féminins sont présentées

comme des modèles de réussite sociale et économique (Boulanger et Fall, 2020). Aujourd'hui, l'entrepreneuriat féminin est encouragé au Sénégal par la Délégation Générale à l'Entreprenariat Rapide des Femmes et des Jeunes.

Selon le Recensement général des entreprises (RGE) de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD), le tissu économique sénégalais est composé presque exclusivement d'entreprises informelles (97 %), avec une surreprésentation des activités de commerce (52 %) (ANSD, 2017). Le secteur informel regrouperait deux types d'activités économiques : les activités de subsistance, avec des entreprises de petite taille, et les entreprises de nécessité, caractérisées par la vulnérabilité, la précarité et l'absence de croissance (BIT, 2020). Les femmes formeraient 75 % du secteur informel, selon le rapport annuel 2015-2016 d'ONU Femmes (2016). En effet, la faiblesse des barrières à l'entrée du secteur informel favoriserait l'entrée d'acteurs économiques disposant de peu de qualifications professionnelles et ayant un niveau de scolarité relativement bas. C'est le cas de la plupart des femmes.

Toutefois, le fait que ces dernières choisissent les activités commerciales dans le secteur informel ne s'explique pas seulement par la facilité avec laquelle on y entre. À la porosité du secteur informel s'ajoute sa grande capacité d'absorption d'un aréopage d'activités à très faible valeur ajoutée. Ainsi, le secteur informel devient le champ d'activité par excellence des femmes, premières victimes des crises sociales et économiques. Cela dit, dans l'observation de l'intensification du travail productif des femmes des pays d'Afrique subsaharienne, dans un contexte marqué par une précarité structurelle et infrastructurelle, il faut bien tenir compte des réalités spécifiques des femmes évoluant dans de très petites activités commerciales.

3. Un état des lieux des dispositifs financiers dédiés aux femmes entrepreneures du secteur informel

L'État du Sénégal s'est montré très engagé dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin en créant en 2002 la Direction de l'entrepreneuriat des femmes. Sa feuille de route repose sur le développement d'actions permettant d'accompagner les femmes souhaitant créer une entreprise par divers services financiers et non financiers (formation en comptabilité, en commerce national et international; etc.) (Wane, 2009). L'actuel président de la république du Sénégal a également lancé la Délégation à l'entrepreneuriat rapide (DER), qui vise principalement les femmes et les jeunes. La *Stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat féminin*, qui souhaite renforcer le pouvoir économique des femmes ainsi que leur autonomisation afin de lutter contre la pauvreté, a aussi été élaborée. Elle met l'accent sur le rôle primordial des petites et moyennes entreprises (PME) dans la densification et la vitalité du tissu économique sénégalais, notamment dans la création d'emplois et de richesses (BIT, 2020). Dans les faits, les politiques et les programmes de promotion de l'entrepreneuriat féminin entrent dans une stratégie globale qui vise la formalisation des PME du secteur informel.

4. Du financement existant, mais peu efficace pour l'*empowerment* des femmes

Quelle que soit l'entreprise, le capital financier reste la ressource la plus importante pour réaliser des activités rentables. Toutefois, l'accès aux ressources financières reste très inégalitaire. En effet, beaucoup de recherches montrent les contraintes des femmes entrepreneures pour acquérir des ressources financières (Wane, 2009). L'intensité de cette problématique est variable selon les catégories de femmes entrepreneures. En effet, certaines d'entre elles, ciblées par des politiques et des programmes spécifiques, peuvent transcender ces contraintes. En revanche, les problèmes d'accès aux ressources financières demeurent pour les autres femmes.

Sous ce rapport, les systèmes traditionnels de mobilisation de l'épargne, notamment les tontines, constituent des recours indéniables. Développée dans les pays d'Afrique noire, la tontine consiste à collecter l'épargne à l'échelle des organisations de femmes. L'épargne collective permet ainsi de financer les besoins ponctuels d'une personne ou d'un groupe (Allemand, 2007). Comme le signalent Boyé et ses collaborateurs (2006), le principe des tontines est que les membres se réunissent à intervalles réguliers, généralement une fois par semaine. Chacune dépose dans la caisse commune un montant discuté au préalable. Chaque semaine, un membre, selon un ordre établi, dispose de la totalité de la somme amassée. L'ordre des tours peut être

fixé d'un commun accord par un responsable ou de manière aléatoire par tirage au sort ou, souvent, par des enchères (Fall, M. et al., 2020). Ce système ne comporte pas de rémunération de l'épargne ni de paiement d'un taux d'intérêt, sauf dans le cas des enchères, où le plus offrant paie une prime pour disposer de l'argent en premier (Boyé et collab., 2006). Cette forme de mobilisation de ressources financières que sont les tontines ne répond que partiellement aux besoins de financement des femmes. Par contre, elle est de nature à remplir leurs besoins d'intégration sociale. De plus, puisque les mises ne sont pas rémunérées et qu'il n'y a pas d'intérêts appliqués, les tontines constituent un bon compromis pour les femmes.

L'augmentation du travail productif des femmes n'a pas manqué d'attirer l'attention des acteurs du développement, qui s'emploient de diverses manières à accompagner les femmes dans leurs activités entrepreneuriales en leur offrant des lignes de crédit. C'est le cas des programmes de microfinance, qui ont été présentés dans les pays africains à la fois comme une politique de développement et comme un outil de lutte contre la pauvreté. Ce double objectif serait fondé sur un postulat central et sur un certain nombre de suppositions. En effet, les promoteurs de la microfinance estiment que l'instrumentalisation de la fonction économique des femmes, c'est-à-dire l'utilisation de leur dynamisme professionnel, serait un moyen efficace de lutter contre la pauvreté et un vecteur de changement social. Ces suppositions expliqueraient l'application d'une politique de développement à la fin des années 1990 dans les pays du Sud.

Malheureusement, après plusieurs années d'application dans différents pays du monde, plusieurs observations permettent de relever que la microfinance n'a pas tenu ses promesses de développement. En effet, aucune avancée majeure des activités commerciales des femmes n'a pu être observée de façon significative, alors même que ces catégories de femmes ont été les cibles spécifiques. Les taux d'intérêt jugés élevés appliqués aux micro prêts expliqueraient en partie leur inefficacité. En effet, des taux aussi prohibitifs appliqués à des activités productives de petite envergure n'ont pas vocation de permettre un décollage qualitatif des activités économiques. En réalité, le microcrédit s'insérerait dans un ensemble de stratégies de financement mobilisées par les femmes pour maintenir leurs activités.

L'observation du recours à deux modes d'accès aux ressources financières que sont les tontines et le microcrédit révèle l'existence de liens établis par les femmes entre le système traditionnel (informel) de mobilisation de l'épargne et le système moderne (formel) d'épargne et de crédit. Dans les faits, la présence des structures de microfinance suscite chez les femmes un effort de réadaptation. Les nouvelles possibilités de mobilisation des ressources financières ne viennent pas concurrencer les pratiques préexistantes. En effet, les nouvelles pratiques s'arriment aux pratiques préexistantes pour donner naissance à des pratiques hybrides mêlant tradition et modernité.

Ainsi, pour accéder à un premier prêt, les femmes peuvent recourir à plusieurs sources de financement pour mobiliser la caution exigée par le bailleur, notamment les tontines et d'autres prêts de membres du réseau social. Toutefois, les activités commerciales financées à partir de cette pluralité de sources peinent à décoller.

5. Des formations en entrepreneuriat déficientes

La gestion d'une entreprise implique la maîtrise d'un certain nombre de compétences (gestion, marketing, comptabilité.) Or, les femmes entrepreneures présentent un taux d'analphabétisme assez élevé résultant d'une faible scolarisation. Certes, des campagnes d'alphabétisation ont été instaurées par les services de l'État sénégalais et les partenaires techniques et financiers ; mais elles ne sont pas intégrées à des programmes de formation pour une meilleure création et une tenue des entreprises.

D'un autre côté, si les programmes de microcrédit ont justifié le ciblage des femmes défavorisées pour la lutte contre la pauvreté, l'analyse de leurs pratiques révèle l'absence d'offres de services non financiers accompagnant l'octroi de crédits à ces femmes. L'objectif de la pérennisation et de la rentabilisation prend le dessus sur l'offre de services de base non financiers.

6. Les contraintes liées à l'entrepreneuriat féminin

Les stratégies de promotion de l'entrepreneuriat féminin ont identifié un certain nombre de contraintes auxquelles les femmes entrepreneures (des secteurs formel et informel) font face. En effet, ces dernières éprouvent des difficultés liées à une connaissance optimale des réalités des marchés économiques et financiers. Les contraintes sont liées à l'éducation, à la formation en emploi, à l'accessibilité des structures d'appui et de conseil, à l'accès au financement ainsi qu'à l'accès effectif aux facteurs de production (Wane, 2009).

Au Sénégal, l'institution du mariage reste importante (Dial, 2008). Le partage genré des tâches au sein du ménage compromet l'investissement optimal des femmes dans les activités productives. En d'autres mots, les femmes sont dans l'obligation morale et sociale d'assumer les fonctions de reproduction. La problématique de la conciliation entre le travail et la gestion des tâches domestiques se pose ainsi aux femmes en des termes plus complexes. En raison de leur faible autonomie financière, les marges de manœuvre des femmes restent faibles. En effet, plusieurs études démontrent que cette division inégale du travail domestique constitue un véritable goulot d'étranglement qui amène les femmes entrepreneures à consacrer peu de temps à leur entreprise (Sarr, 2015). Qui plus est, la nature des activités entrepreneuriales des femmes africaines démontre que les domaines investis par ces dernières génèrent peu de valeur ajoutée, du fait qu'elles choisissent des activités entrepreneuriales qui constituent en réalité des prolongements de leur rôle traditionnel (Sarr, 2015).

Les contraintes mentionnées plombent les initiatives entrepreneuriales des femmes sénégalaises. Elles sont décuplées pour les femmes qui mènent de très petites activités commerciales sans un réel accès à des sources de financement sécurisé ni à une formation d'appoint pour obtenir des outils de gestion de leur entreprise.

Conclusion

Malgré les nombreuses contraintes auxquelles elles font face, les femmes entrepreneures sont des modèles de réussite sociale et économique au Sénégal L'État sénégalais et les partenaires au développement ont beaucoup investi dans la promotion de l'entrepreneuriat des femmes à travers plusieurs dispositifs de soutien financier et d'accompagnement personnalisé. Toutefois, ces dispositifs, qui reposent sur une stratégie globale de formalisation de l'économie, ciblent plutôt les femmes entrepreneures des PME du secteur informel. Or, ce secteur est majoritairement investi par des femmes qui s'activent dans des petites activités commerciales génératrices de revenus. Compte tenu des contraintes sociales et économiques, ces femmes doivent faire l'objet de mesures d'accompagnement adaptées à leurs conditions et à leurs besoins afin d'en faire des actrices du développement social et économique.

NOTES

1 « Les ajustements sont une réponse à la crise financière, notamment d'endettement, connue par les pays africains. Ils conduisent à des prêts sous conditionnalités qui ont pour objet premier de boucler les finances publiques. Ils se traduisent par un ensemble de réformes visant à retrouver les grands équilibres macro-économiques et financiers et à remettre l'économie sur un sentier durable de croissance. Leurs effets macro-économiques doivent être différenciés de leurs effets sociaux et redistributifs » (Hugon et Pagès, 1998).

2 Les outils linguistiques en français recommandent plutôt les termes « autonomisation », « habilitation », « responsabilisation », « capacitation » ou « renforcement ». Nous adoptons ici le terme « empowerment ».

RÉFÉRENCES

Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) (2017). *Rapport global du Recensement général des entreprises 2016*. http://www.ansd.sn/ressources/publications/Rapport%20global-juil-2017.pdf

Ali, R. S. (2018). Feminist theory and its influence on female entrepreneur's growth intentions. *International Journal of Innovation and Economic Development*, *4*(3), 20-31. https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.43.2003

Allemand, S. (2007). *La microfinance n'est plus une utopie!* Éditions Autrement.

Belcourt, M. L., Burke, R. J. et Lee-Gosselin, H. (1991). *Une cage de verre : les entrepreneures au Canada*. Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.

Boyé, S., Hajdenberg, J. et Poursat, C. (2006). *Le guide la microfinance. Microcrédit et épargne pour le développement*. Éditions d'Organisation.

Bonnardel, R. (1992). *Saint-Louis du Sénégal : mort ou naissance*. L'Harmattan.

Boulanger, N. et Fall, M. (dir) (2020). *Fatou Sarr, l'égérie des îles du Saloum au destin exceptionnel. Entretiens avec Noémie Boulanger*. GRIR (Groupe de recherche et d'intervention régionales), UQAC.

Bureau international du travail (BIT). (2020). *Diagnostic de l'économie informelle du Sénégal*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_735752.pdf

Dagenais, H. (1994). *Women, feminism anddevelopment*. Canadian Research Institute for the Advancement of Women.

Dial, F. B. (2008). *Mariage et divorce à Dakar : itinéraires féminins*. Éditions Karthala.

Fall, M. Gouin-Bonenfant, M. Mbaye, E et Séne. B. (2020). Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique « L'entrepreneuriat et l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes en Afrique francophone ». Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020. https://ofe.umontreal.ca/fileadmin/ofe/documents/Actes/Conf_OFE_CIRPEC_2019/Texte36.pdf

Giacomin, O., Janssen, F. et Guyot, J.-L. (2016). Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création? *Revue de l'entrepreneuriat*, *3-4*(15), 181-204.https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2016-3-page-181.htm

Guérin, I. et Palier, J. (2006). Microfinance et empowerment des femmes : la révolution silencieuse aura-t-elle lieu? *Finance et Bien Commun*, *2*(2), 76-82. https://doi.org/10.3917/fbc.025.0076

Hugon, P. et Pagès, N. (1998). Ajustement structurel, emploi et rôle des partenaires sociaux en Afrique francophone. *Cahiers de l'emploi et de la formation*, *28*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_120327.pdf

Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, *30*(3), 435-464.https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125

Langevin, M. (2009). *Les relations entre la participation aux programmes de microfinance et les processus d'empowerment des femmes* [Mémoire de maîtrise non publié, Université Laval]. Corpus UL. http://hdl.handle.net/20.500.11794/21190

Le Bossé, Y. (1996). Empowerment et pratiques sociales : illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux. *Nouvelles pratiques sociales*, *9*(1), 127-145. https://doi.org/10.7202/301353ar

Mayoux, L. (2001). Vers un nouveau paradigme dans les programmes de microcrédit. Dans J. Bisilliat (dir.) *Genre et économie : un premier éclairage* (p. 325-331). L'Harmattan.

ONU Femmes. (2016). *Rapport annuel 2015-2016*.ONU Femmes. https://annualreport.unwomen.org/fr/2016

Sarr, F. (1998). *Étude des pratiques de solidarité des entrepreneures issues du secteur informel : quelles perspectives pour les pratiques sociales?* [Thèse de doctorat non publiée, Université Laval]. https://www.giersa.ulaval.ca/sites/giersa.ulaval.ca/files/memoires/document_133.pdf

Sarr, N.-D. (2015). Impacts des microcrédits de l'Union des Mutuelles pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit (UM-PAMECAS) sur les conditions économique et sociale des femmes : « empowerment » ou instrumentalisation ? [Thèse de doctorat, Université Laval]. CorpusUL. https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/25759

Shapero, A. and Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. Dans Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, (p. 72-90). Prentice-Hall, Engelwoods.

Simen, S. et Diouf, I. (2014). Entreprenariat féminin au Sénégal : vers un modèle entrepreneurial de « nécessité » dans les pays en développement. *Revue ouest-africaine de sciences économiques et de gestion*, *7*(2). https://www.researchgate.net/publication/325575470_Entreprenariat_feminin_au_Senegal_vers_un_modele_entrepreneurial_de_necessite_dans_les_pays_en_developpement

Wane, A. (2009). *L'entrepreneuriat féminin au Sénégal : obstacles et essais de solution* [Mémoire de maîtrise non publié, Université Cheikh Anta Diop]

MAÎTRISE

Gestion de projet

La maîtrise en gestion de projet (MGP) est offerte sous deux profils. Le profil professionnel vise la formation de gestionnaires 3P dotés d'une vision stratégique et intégrée du domaine, aptes à gérer des projets, programmes et portefeuilles, de leur conception jusqu'à l'obtention des bénéfices. Le profil avec mémoire vise à former des chercheurs qui ont les compétences de réaliser l'analyse rigoureuse de problématiques complexes et d'élaborer des solutions spécifiques à leur secteur d'expertise.

programmes.uqac.ca/3249 **programmes.uqac.ca/3153**

L'avenir est ici

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

Entrepreneuriat féminin à domicile à Abidjan en Côte d'Ivoire : gouvernance partenariale et perpétuation de la relève

Haoua Badini Kone[a]

RÉSUMÉ. L'entrepreneuriat féminin en Afrique possède des caractéristiques de gestion spécifiques. Il met en évidence un entrepreneuriat pratiqué à domicile par les femmes avec le soutien du réseau familial. Ce type d'entrepreneuriat manque encore d'assises théoriques fortes. L'objet de cet article est de montrer comment cet entrepreneuriat féminin à domicile, analysé sous le prisme de la gouvernance partenariale, participe à l'apprentissage de comportements responsables favorables à la relève. L'étude prend son ancrage dans les théories du capital social, de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de la gouvernance partenariale. Les entretiens réalisés auprès de 16 femmes entrepreneures aux profils divers dans la ville d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, montrent qu'au-delà de saisir des opportunités d'affaires, ces dernières partagent la volonté de transmettre un savoir-faire entrepreneurial à la génération future.

ABSTRACT. *Women entrepreneurship in Africa has specific management characteristics. It highlights an entrepreneurship practiced at home by women with the support of the family network. This type of entrepreneurship still lacks a strong theoretical foundation. The purpose of this article is to show how this female entrepreneurship at home, analysed through the prism of partnership governance, participates in the learning of responsible behaviors favourable to the next generation. This study is based on the social capital, the corporate social responsibility (CSR) and the partnership governance theories. Interviews with 16 women entrepreneurs with diverse profiles in the city of Abidjan, in Côte d'Ivoire, show that beyond seizing business opportunities, they share the desire to transmit entrepreneurial know-how to the next generation.*

Introduction

L'entrepreneuriat féminin à domicile prend de l'ampleur dans les sociétés africaines. Cette activité d'auto emploi, dominante en Afrique subsaharienne, répond à la nécessité de conciliation de la vie familiale à la vie professionnelle dans une perspective d'insertion dans le tissu socioéconomique. Dans un contexte socioculturel où les femmes sont dans des représentations qui les confinent à un rôle secondaire (tâches familiales, place de la femme dans la société), les initiatives de micro activités entrepreneuriales au sein du domicile renforcent leurs rapports sociaux et leur autonomie. Cette activité à domicile constitue un aspect de l'entrepreneuriat informel. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE, 2014), l'entrepreneuriat féminin en Afrique est illustré par une présence marquée des femmes dans l'auto emploi informel. Dans son étude, le Fonds de développement des Nations unies pour la femme (UNIFEM, 2009) montre que près de 70 % des femmes en Afrique subsaharienne se retrouvent majoritairement dans le secteur informel.

La plupart des réflexions conceptuelles et empiriques menées en Afrique se penchent sur l'entrepreneuriat féminin (Onana, 2009; Nordman et Vaillant, 2014, Tchouassi et collab., 2018; Nkakleu, 2018; Glidja, 2019; Bony et collab., 2021). Or, bien qu'intéressantes, les données issues de ces travaux mettent peu l'accent sur l'entrepreneuriat à domicile. Pourtant, les pratiques entrepreneuriales au féminin, surtout celles menées à domicile, ont toujours existé.

[a] Maître assistante, Université Félix-Houphouët-Boigny, Abidjan

Pour Leclair et Redien-Collot (2013), l'activité entrepreneuriale à domicile s'insère dans un environnement socioculturel et cohabite avec les modes de gestion domestique de la famille. Elle explique la transmission d'un savoir-faire de génération en génération. Pour Metaiche et Bendiabdellah (2016), la volonté de perpétuer une tradition entrepreneuriale reçue pousse les femmes à entreprendre leur activité informelle à domicile simultanément avec leurs tâches domestiques. Toujours selon ces auteurs, l'activité entrepreneuriale est exercée avec le soutien et l'implication des membres de la famille. Le réseau relationnel dans le projet entrepreneurial invite à un mode de gouvernance partenariale (Peyroux et collab., 2019).

Les études consacrées à la gouvernance partenariale mettent l'accent sur la coopération entre les parties prenantes (Aoki, 2000; Dupuis et Le-Bas, 2007; Charreaux et Wirtz, 2007). Dans leur étude, Paradas et ses collègues (2013) montrent que la coopération est un processus relationnel favorable à l'entrepreneuriat féminin, en ce sens que la sphère domestique dans laquelle évoluent les femmes donne une vision plus intégrée des relations sociales. Pour St-Pierre et Cadieux (2011), la gestion des activités entrepreneuriales des femmes est portée par une pratique plus participative et socialement responsable.

L'intérêt pour la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) oriente notre ancrage théorique vers la lignée des travaux sur l'entrepreneuriat féminin (Fayolle, 2010; Paradas et collab., 2013; Metaiche et Bendiabdellah, 2016; Peyroux et collab., 2019) qui s'accommodent des théories de la gouvernance partenariale (Dupuis et Le-Bas, 2007; Charreaux et Wirtz, 2007).

Nous abordons le sujet sous l'angle de la transmission de savoir-faire dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin qui s'exerce à domicile. En ce sens, la question qui motive cette étude est la suivante : *Quelles valeurs et normes les femmes africaines entrepreneures à domicile transmettent-elles dans leur entourage familial pour perpétuer l'activité entrepreneuriale?* En d'autres termes, il s'agit d'analyser l'entrepreneuriat féminin à domicile comme une forme de gouvernance partenariale favorable à la transmission de comportements socialement responsables.

L'objectif est de saisir les logiques entrepreneuriales à domicile qui sont une source de transmission de savoir-faire et de perpétuation de la relève à l'échelle familiale en Côte d'Ivoire.

La méthodologie de la recherche empirique repose sur des entretiens menés sur un échantillon de 16 Abidjanaises entrepreneures évoluant dans le domaine du commerce de détail ou de services. Il s'agit d'examiner leur parcours de vie entrepreneuriale dans leur domicile, mais aussi de mettre en relief leurs pratiques de RSE qui sont une source de transmission de savoirs et de savoir-faire au sein de la cellule familiale.

Pour aborder la question de l'entrepreneuriat féminin à domicile, le présent travail est structuré en quatre parties. La première partie présente la synthèse de la revue de littérature sur l'entrepreneuriat féminin à domicile et apporte quelques éclairages sur ses liens avec la gouvernance partenariale et la RSE. La deuxième partie est dédiée à l'étude méthodologique empirique. La troisième partie, qui présente les résultats, se concentre sur les déterminants socialement responsables de l'activité entrepreneuriale féminine en tant que source de transmission de savoirs et de savoir-faire. La quatrième partie se résume à la discussion des résultats.

1. Revue de littérature

Comme indiqué précédemment, la plupart des études sur l'entrepreneuriat féminin s'attardent peu dans ses rapports au domicile. Toutefois, les rares synthèses de littérature qui abordent l'entrepreneuriat sous l'angle du domicile l'inscrivent dans ses perspectives partenariales et en lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE; Redien-Collot et Léger-Jarniou, 2018).

1.1 Dynamique entrepreneuriale féminine à domicile et mode de gouvernance partenariale

L'activité entrepreneuriale des femmes en Afrique est guidée par le souci de briser des barrières et des préjugés (Mebtoul et collab., 2010). Selon ces auteurs, les femmes assignées culturellement à des tâches domestiques trouvent du temps pour s'adonner à des activités entrepreneuriales afin de mieux concilier leur charge de ménage avec leur vie professionnelle. C'est la nécessité de s'affirmer socialement et de sortir de la

précarité qui les pousse à entreprendre. Or, la résistance aux normes règlementaires inscrit leur activité à domicile dans le secteur informel. En Côte d'Ivoire, près de 98 % de femmes sont présentes dans le secteur informel, selon l'*Enquête nationale sur la situation de l'emploi et le secteur informel* (ENSESI) effectuée par l'Institut national de la statistique (2019). Par ailleurs, le *Recensement général de la population et de l'habitat* (RGPH), réalisé en 2014, montre que 67 % des femmes menant une activité indépendante sont sans niveau scolaire et 21 % ont un niveau préscolaire. Cela montre un niveau d'instruction assez bas des Ivoiriennes dans l'écosystème entrepreneurial.

Les femmes utilisent le domicile, lieu par essence communautaire, pour obtenir du soutien et pour affirmer leur capacité à entreprendre (Onana, 2009). Le domicile met en avant les interactions entre les membres de la famille. La communauté constitue un espace privilégié de flexibilité, de créativité et d'innovations sociales.

Le champ d'analyse de la gouvernance partenariale se prête bien à l'étude de l'entrepreneuriat féminin à domicile. La gouvernance partenariale se traduit par la prise en compte des interactions entre les parties prenantes qui peuvent influencer les décisions ou être influencées par les décisions (Meier et Schier, 2008). La gouvernance partenariale considère l'organisation comme une collectivité, plutôt qu'un nœud de contrats (Charreaux et Wirtz, 2007). Le domicile se présente comme une organisation dans laquelle les membres de la famille sont représentés comme une équipe de production dans laquelle la création de valeur provient de synergies entre eux. La femme entrepreneure, dirigeante du petit commerce de détail ou de l'artisanat, travaille en concert avec les membres de la famille, qui l'assistent dans ses activités quotidiennes. Cette approche partenariale de la gouvernance se présente comme un dispositif de normes sociales encourageant la coopération entre toutes les parties prenantes (Charreaux et Pitol-Belin, 1991).

Ce constat est supporté également par Vier-Machado et Rouleau (2002), qui montrent que les femmes sont plus sensibles aux relations interpersonnelles. Ces relations sociales dans l'ancrage familial sont importantes dans l'exercice de l'activité entrepreneuriale féminine à domicile. Dutta et Banerjee (2011) relèvent que 58 % des dirigeantes prennent leurs décisions en concertation avec les principaux membres de leur famille. Ce constat s'aligne avec certaines études qui se sont penchées sur le rôle que joue la famille dans les décisions des entrepreneures en ce qui concerne l'emplacement du local, pour lequel elles tendent à privilégier la proximité avec leur lieu d'habitation (Borges et collab., 2005). L'entrepreneuriat féminin semble lié à des facteurs assez complexes; c'est pourquoi Brush et ses collègues (2009) proposent « de creuser plus dans le contexte familial et ses rapports internes » (p. 11).

Pour Chabaud et Lebègue (2013), « les femmes construisent des relations harmonieuses avec leurs collaborateurs, les invitant ainsi à prendre leur place dans le processus de décision » (p. 43). Une telle stratégie de collaboration leur permet d'avoir la pleine adhésion de la famille afin d'assurer la relève des activités.

Dans leur rôle entrepreneurial, les femmes sont contraintes de faire plus de compromis dans leur carrière (Le Loarne-Lemaire, 2013). Ainsi, Santoni et Barth (2014) trouvent que la perception des femmes sur la notion d'opportunités d'affaires reste influencée par leur réalité de femme, de conjointe et de mère. Les femmes apporteraient une dimension plus sociale et humaine à leur entreprise. Toujours selon Santoni et Barth (2014), « les femmes intègrent leur entreprise dans leur vie personnelle et sociale, la considérant plutôt comme un réseau coopératif de relations » (p. 81). Elles sont beaucoup plus attachées à la notion de bien-être mental et aux relations personnelles.

Pour le financement de leurs activités entrepreneuriales, Ba (2019) pense que les entrepreneures s'appuient sur un réseau spirituel pour développer leurs activités entrepreneuriales à court et à long terme. Par exemple, l'islam, avec ses valeurs de solidarité, favorise un prêt sans intérêt (la *Zakat*). Ainsi, les femmes peuvent bénéficier de financement sans intérêt pour développer leurs activités. Par conséquent, la religion devient un facteur incontournable du processus de création d'entreprise de la femme africaine, de même qu'un facteur de structuration. Elle a un fondement éthique qui place l'humain au cœur de l'action.

Pour Guérin et Servet (2005), on retrouve aussi en Afrique la pratique sociale de la tontine[1], qui participe au financement des entreprises : les gens mettent en commun de l'argent afin de le répartir à tour de rôle entre les membres de la tontine. Ces circuits financiers informels sont également un moyen de financement des activités entrepreneuriales.

Le mode de gouvernance des activités des femmes à domicile est assez participatif et interactif (Carrier et collab., 2006; St-Pierre et Cadieux, 2011). Leur approche de gestion est « plus personnelle, plus maternelle et plus proche des préoccupations des salariés. Si certaines qualités liées à l'estime de soi ou à la reconnaissance d'un rôle féminin d'entrepreneuriat leur manquent, elles misent davantage sur l'écoute, l'encouragement et délèguent plus facilement » (Paradas et collab., 2013, p. 187). Pour mener à bien leurs activités de petit commerce ou d'artisanat, les femmes privilégient les personnes qu'elles connaissent le mieux, c'est-à-dire les liens familiaux et les proches. Elles ne sont pas réticentes à l'idée de partager le pouvoir et l'information (Mione, 2002; Carrier et collab., 2006). Le style de leadership serait ainsi plus « démocratique et relationnel ». Par ailleurs, les entrepreneures semblent porter une attention particulière « à l'équité et au bien-être de la communauté » (St-Pierre et Cadieux, 2011, p. 33). Elles sont à la recherche d'effectivité et d'affectivité, plus que d'efficience et d'efficacité (Mione, 2004). Elles veulent se rendre utiles et faire une différence dans la vie de leur proche.

Considérer les proches, voire les parties prenantes dans le processus entrepreneurial, c'est inscrire également la gouvernance partenariale dans les principes de la RSE (Persais, 2013).

1.2 Entrepreneuriat féminin et spécificités de la RSE

L'entrepreneuriat chez les femmes est porté davantage vers les causes sociales; elles cherchent avant tout à valoriser les besoins sociaux (Lambrecht et collab., 2003; Zouiten et Levy-Tadjine, 2005; Paradas et collab., 2013). En d'autres termes, ces entrepreneures sont plus intéressées par leur contribution aux besoins sociaux que par la recherche d'un bénéfice personnel, d'un statut ou d'argent. Pour les entrepreneures, le succès ne se résume pas au seul chiffre d'affaires; la satisfaction des autres constitue un facteur indéniable de succès (Vier-Machado et Rouleau, 2002).

C'est pourquoi mener l'étude des femmes dans un écosystème entrepreneurial engendre la question de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Les femmes semblent plus sensibles à la RSE, bien que les travaux dans ce domaine de recherche soient rares (Paradas et collab., 2013). Selon St-Pierre et Cadieux (2011), les femmes manifestent un intérêt poussé pour les facteurs socio-environnementaux en vue de satisfaire leur entourage et leur besoin personnel à travers des pratiques de RSE.

La RSE fait état d'un management participatif dans lequel sont privilégiées la recherche de bien-être social à travers l'harmonie dans les relations, la création d'un cadre optimal de travail et l'implication des collaborateurs et collaboratrices dans la prise de décision (Gond et Igalens, 2012). Léger-Jarniou et collab., (2015) mettent en lumière, dans l'entrepreneuriat des femmes, des pratiques éthiques qui donnent un sens moral à la RSE. Pour Postel et Rousseau (2008), le courant moral de la RSE se base sur des règles de conduite afin d'agir de façon légitime. L'implication des proches de la famille conduit à un engagement moral (Gianfaldoni et collab., 2005).

Pour Chabaud et Lebègue (2013), l'engagement des femmes dans des secteurs moins productifs les amène à développer des valeurs éthiques. Pour Boussoura et Benslimane (2015), les valeurs éthiques font appel à la bonne moralité et renvoient à la manière jugée comme bonne et appropriée d'agir. Il s'agit d'une obligation morale empreinte de respect des droits de la personne, du droit de travailler et de l'environnement. Il est donc question d'agir de manière juste à travers des valeurs managériales empreintes d'éthique, de bonté, d'altruisme et de bienveillance.

La RSE renvoie donc à une forme d'apprentissage organisationnel motivée par le désir d'un agencement mutuel des systèmes de valeurs éthiques et des enjeux de l'activité entrepreneuriale (Gond, 2006). Cet apprentissage fait référence aux connaissances accumulées par la cellule familiale. C'est ce qui permet à l'activité entrepreneuriale de se pérenniser et, donc, d'être durable. Cet apprentissage est aussi vu comme un portefeuille de compétences productives qui donne une meilleure visibilité de l'environnement entrepreneurial afin d'allouer les ressources de manière efficiente. Les projets à domicile autorisent la coopération des acteurs et actrices; la prise en compte des compétences collectives dans l'action génère des synergies. Au sein du domicile s'opèrent alors des jeux d'interaction favorables à la transmission de savoirs et de savoir-faire entrepreneuriaux.

2. Méthodologie

Notre étude cherche à analyser les discours ainsi que les interactions entre les acteurs et actrices. Une démarche qualitative est privilégiée puisqu'elle a essentiellement pour finalité d'explorer un phénomène et de le comprendre (Miles et Huberman, 2003), ce qui est en adéquation avec la visée de notre recherche. En effet, notre objectif est de comprendre le lien entre les orientations de gestion socialement responsable des femmes qui exercent dans le commerce de détail ou de services dans les communes d'Abidjan. La démarche qualitative adoptée a consisté en des entretiens exploratoires menés auprès de 16 Abidjanaises exerçant dans le commerce de détail ou de services à domicile. Cette démarche qualitative poursuit trois objectifs :

1. Explorer la signification et l'importance que les actrices entrepreneuriales accordent aux notions de gouvernance partenariale, de comportements responsables et de relève de l'activité;
2. Examiner le rapport entre le statut d'entrepreneure et la perpétuation de l'activité dans le cercle familial;
3. Avoir une idée sur le contexte culturel et organisationnel dans lequel opèrent les répondantes ainsi que sur les relations interpersonnelles et les processus d'apprentissage.

Ces objectifs découlent de notre problématique, qui s'intéresse aux normes et valeurs socialement responsables véhiculées par les femmes entrepreneures à domicile auprès de leur réseau familial, partie prenante de leurs activités.

Pendant le mois de décembre 2020, les participantes ont été interviewées pour la plupart à leur domicile. Celles qui avaient peu de temps à nous consacrer ont souhaité un entretien téléphonique. Les entretiens semi-directifs, d'en moyenne 30 minutes, étaient basés sur des questions structurées mais ouvertes (Roussel et Wacheux, 2006). Les 16 femmes interviewées proviennent de couches sociales diverses et exercent leurs activités dans le commerce de détail, l'artisanat ou la restauration à travers les 10 communes d'Abidjan. Elles gèrent leurs activités à domicile avec le concours du conjoint et des autres membres de la famille. Certaines participantes ont réussi, à travers leurs activités informelles à domicile, à mettre en place des microentreprises formalisées dont elles sont les dirigeantes. Les femmes interrogées sont âgées de 20 à 50 ans. Le tableau ci-dessous retrace certaines caractéristiques des participantes.

Type d'activité	**Répartition**	**Effectif**	**Durée (min)**	**Niveau d'étude**	**Commune**
Couture (service ou fabrication)	R1	1	28	Primaire (CM2)	Cocody
		2	30	Secondaire (3e)	Yopougon
	Total R1	**2**			
Restauration (service)	R2	1	27	Aucun niveau	Koumassi
		2	31	Supérieur (BTS)	Adjamé
		3	26	Primaire (CM1)	Adjamé
		4	32	Supérieur (bac+4)	Yopougon
		5	25		Treichville
		6	29	Secondaire (4e)	Marcory
		7	30	Aucun niveau	Port-Bouet
		8	29	Supérieur (bac+4)	Marcory
	Total R2	**8**			
Cabine téléphonique (service)	R3	1	25	Secondaire (3e)	Yopougon
	Total R3	**1**			
Vêtements et articles de mode (commerce de détail ou fabrication)	R4	1	33	Aucun niveau	Cocody
		2	28	Supérieur (BTS)	Abobo
		3	27	Aucun niveau	Abobo
		4	26	Primaire (CM1)	Bingerville
	Total R4	**4**			
Produits alimentaires (commerce de détail)	R5	1	30	Aucun niveau	Bingerville
	Total R5	**1**			
Total des répondantes		**16**			

Tableau 1 – Caractéristiques de l'échantillon

Le choix de l'échantillon, qui porte sur des profils variés, répond au souci de recueillir des points de vue différents permettant de mener une analyse objective. Nous avons interrogé exclusivement des entrepreneures intervenant à domicile.

L'analyse de contenu a été adoptée pour l'examen des retranscriptions (verbatim) riches du vécu des participantes. Cette analyse s'inscrit dans la logique thématique de Bardin (2013). Les thèmes adoptés sont ceux que nous avons initialement retenus à partir de la revue de littérature. Ils mettent de l'avant le statut de femmes entrepreneures à domicile comme un critère déterminant de la loyauté et de l'entraide familiales. Ces valeurs sont le reflet des pratiques en RSE inhérentes à la perpétuation des activités entrepreneuriales.

3. Résultats

Nos résultats montrent que le domicile entretient le parcours entrepreneurial des femmes. Ils expliquent également l'activité entrepreneuriale à domicile en tant que levier de conciliation famille-travail.

3.1 Entrepreneuriat féminin à domicile : un héritage intergénérationnel à perpétuer

L'initiative d'entreprendre à domicile pour les participantes ne résulte pas d'un processus inné, encore moins naturel. Elle est le produit d'une longue maturation qui tire bien souvent son origine du groupe social d'appartenance qu'est la famille. Par exemple, une répondante avance ceci :

> J'ai refusé d'aller à l'école moi-même. Ma tante, qui m'a élevée, est une grande commerçante. Depuis le début jusqu'à aujourd'hui, il y a eu des changements pour moi. Mon activité est liée à l'histoire familiale. Ma tante vendait les bijoux, les perles là, c'est ce qu'elle vendait. (R4-1)

Une autre répondante explique ceci :

> Oui, c'est ma grande sœur qui vendait. Quand je suis arrivée à Abidjan chez elle, je l'aidais et c'est comme ça que j'ai repris l'espace après son décès en 2016. J'ai hérité cela de ma grande sœur. Mais j'aimerais agrandir mon espace et le rendre plus joli afin d'attirer des clients. (R4-2)

En effet, l'analyse de l'emprise familiale sur l'aptitude des actrices en son sein à entreprendre présente des spécificités dont nous donnons ici quelques caractéristiques.

3.1.1 L'omniprésence de normes et valeurs d'une politique de RSE

La responsabilité sociale d'entreprise en tant que processus de la gouvernance des entreprises accentue sa politique sur des aspects sociétaux qui vont bien au-delà de l'aspect lucratif et de la recherche du profit, comme on le retrouve dans l'entreprise traditionnelle. Réfutant l'idée selon laquelle la quête du profit doit être l'essence de l'entreprise, la RSE féminine à domicile présente des spécificités d'adaptation aux politiques. Ses caractéristiques, aussi structurelles que symboliques, répondent à un ensemble d'objectifs portant sur des normes et des valeurs éthiques qui encouragent les interactions des membres de la famille dans les activités entreprenantes. À ce propos, une répondante tenante d'un restaurant à domicile rapporte :

> Mon activité nécessite la propreté surtout. Je tiens à l'hygiène. Mon cadre doit être propre pour attirer plus de clients. Avec l'avènement de la COVID-19, j'ai installé un dispositif de lavage des mains juste à l'entrée et du gel pour les mains sur chaque table. La famille est tenue de respecter ces mesures. (R2-1)

Les expériences entrepreneuriales des femmes à domicile vont de l'exercice d'activités des plus informelles aux tentatives de création de microentreprise à domicile. C'est par ces activités que réside le transfert de leur savoir-faire, lequel garantit la perpétuation de l'activité entrepreneuriale par les membres de la famille. Une répondante explique : « Cette activité n'est pas à moi seule. Demain, ce sont les enfants qui vont hériter des retombées. Ils pourront continuer l'activité, s'ils le veulent. » (R2-3)

L'activité entrepreneuriale à domicile répond à des normes et des codes qui statuent, d'une part, sur un ensemble de dispositions à mettre en œuvre dans la recherche d'un équilibre avec la vie de femme au foyer. À ce propos, une répondante avance :

> Avant de prendre des décisions, j'échange avant tout avec mon mari et mon fils aîné et, après, avec les plus jeunes. Ensemble, on voit ce qui est bon. Évidemment, aujourd'hui, c'est

> grâce aux conseils et aux décisions de mon fils aîné que l'activité est plus rentable qu'avant. Donc, pour moi, leurs avis comptent. (R4-3)

D'autre part, les normes et les codes traitent d'une certaine aptitude à se tenir et à gérer un environnement de marché (savoir-être) : « C'est ma tante et ma grande sœur qui m'ont formée sur comment il faut se comporter avec un client, comment il faut faire ça ou ça. Bref, c'est elles qui m'ont tout appris. » (R2-3)

Toutes ces normes transmises par les aînées et intériorisées par les cadettes et cadets sont porteuses d'une identité culturelle déterminante dans l'acte d'entreprendre et qui constitue une spécificité, un élément symbolique de distinction et de reconnaissance sociales.

3.1.2 Une transmission contraignante

Processus d'une socialisation, la transmission des normes, codes et valeurs dans l'acte entrepreneurial des aînées vers les cadettes et cadets se pratique bien souvent sous l'effet de la coercition. Lors des entretiens, les répondantes avancent que c'est un devoir pour elles de perpétuer ce savoir-faire entrepreneurial pour s'autoriser plus d'autonomie dans leur parcours de femmes au foyer. L'assimilation et l'intériorisation de ces codes qui encadrent l'activité n'allant pas forcément de soi, il revient aux aînées d'en assurer la régulation. Ce processus d'apprentissage est contraignant, car il s'agit de l'adoption de normes de conduite pour les jeunes. Cela vient ainsi répondre aux enjeux d'inaction, de déscolarisation, de chômage et de vulnérabilité économique auxquels la jeune fille ou le jeune homme font parfois face.

Il est à noter que l'idée d'entreprendre pour ces femmes apparaît comme une nécessité de concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle. Retenons qu'elle a pour but de forger l'identité de l'apprenante et de perpétuer une tradition « ancestrale » ancrée culturellement. Elle s'inscrit donc dans un processus de socialisation entrepris bien avant par des membres de la famille. En ce sens, une répondante avance : « Dans la famille, on a toujours été de grandes commerçantes. Ça n'a pas commencé avec nous, hein… C'est la vieille [la grand-mère] qui nous a tous formés, au fait. Elle nous disait : c'est par rapport à demain. » (R4-1)

Vecteur d'une socialisation primaire, le groupe familial représente pour ces femmes le milieu par excellence de formation, d'apprentissage et d'intériorisation des normes et des codes qui encadrent l'activité entrepreneuriale. Ces valeurs leur sont de fait transmises par la famille, qui entend par là déterminer l'image d'elle qu'elle souhaite faire voir au reste de la société. Ainsi, ces femmes deviennent des « ambassadrices » d'un héritage culturel entrepreneurial qu'elles se doivent non seulement de perpétuer, mais aussi d'assurer par la transmission auprès des générations futures.

Outre la transmission de valeurs entrepreneuriales des aînées aux cadettes et cadets, transmission qui prend parfois des allures coercitives, notons également la volonté de certaines répondantes à reproduire les comportements de leurs parents, assumant par-là l'identité dont elles sont le fruit : « Oui, c'est ma tante et ma grande sœur qui sont de grandes couturières. J'ai voulu être comme elles. » (R1-1)

De façon contraignante ou voulue, la capacité des femmes d'entreprendre est donc liée à l'environnement et aux capacités entrepreneuriales des membres de la cellule familiale. Ces capacités dont disposent les générations actuelles perpétuent manifestement la « tradition familiale entrepreneuriale ».

3.2 Sens de la responsabilité sociale construite autour des besoins sociaux et physiologiques de la famille

La pratique entrepreneuriale à domicile des Abidjanaises répond à une problématique de déséquilibre social, marqué autant par la déscolarisation que le manque d'emplois et les autres formes de vulnérabilité économique. Certes, la perpétuation de l'esprit d'entreprendre chez nos participantes apparaît comme une exigence sociale au regard des caractéristiques identitaires qu'elle recouvre.

Les déclinaisons sociales générées par la responsabilité dont font preuve ces femmes dans la production de leurs activités à domicile sont multiples et se traduisent sous plusieurs aspects, dont il importe ici de fournir quelques détails.

3.2.1 Une autonomie relationnelle recherchée

Nous entendons par *autonomie relationnelle* le procédé social par lequel ces femmes, qui mènent ces activités génératrices de revenus, se construisent une identité de commerçante. Leur identité personnelle se construit en fonction des relations sociales qu'elles entretiennent :

> Jusqu'à aujourd'hui, les premiers clients que j'ai eus dans ce métier sont encore là et ils m'emmènent encore des clients. […] Mon mari est là, il me soutient comme il le peut. Souvent, il repasse les habits des clients. Ma fille aussi. Souvent, elle met les boutons, les choses comme ça. (R1-1)

Cela suppose en d'autres termes que l'interdépendance sociale joue un rôle non seulement dans la construction de l'identité de commerçante, mais aussi dans la possibilité d'action et d'autonomie. Cette autonomie, qui ne se résume pas seulement à la disposition de ressources financières, est, dans bien des cas, contributive de l'équilibre social familial et des processus décisionnels qui lui sont endogènes :

> C'est de ne rien faire qui n'est pas bon. Malgré que je ne gagne pas assez d'argent, les gens me respectent. En famille aussi, on m'accorde beaucoup de respect. Même mon mari, quand il veut prendre une décision, il demande mon avis. (R5-1)

Cela montre que les bénéfices de l'activité entrepreneuriale responsable ne sont pas que d'ordre pécuniaire. Ils se présentent parfois sous des formes abstraites et prennent des proportions beaucoup plus importantes, que Bourdieu (1980) pourrait qualifier de capital social (p. ex., l'honneur, la distinction et le prestige). Dans le cas de nos participantes, il s'agit d'une catégorie d'acteurs antérieurement moins vue socialement au regard de la nature de leurs activités, composées de petits commerces de détail ou de services. Par leurs activités économiques à domicile, ces femmes tentent de se repositionner au premier plan en alliant vie professionnelle et vie familiale. Cette initiative aux enjeux d'abord socioculturels, puis économiques, vise à satisfaire la réduction des inégalités d'un monde longtemps dominé par les hommes.

3.2.2 Le canal d'une gouvernance partenariale

Nous résumons la gouvernance partenariale à un processus social de coordination des compétences de chaque acteur ou groupe d'acteurs dans le système de production de l'entreprise à domicile. Cette approche participative prend sa source dans la théorie des parties prenantes.

Dans notre étude, ce processus social prend son origine dans l'identification par les membres de la famille de la femme entrepreneure en tant que modèle favorisant le bien-être familial en leur faisant profiter des retombées de l'activité par la rétribution ou la prise en compte de certaines charges domestiques. Aussi, le comportement responsable que l'entrepreneure manifeste à l'endroit de ses proches ne fait que renforcer leur engagement moral.

L'intérêt d'une telle approche dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin à domicile vient de la volonté des membres du ménage à démontrer que de multiples centres d'intérêt dépassant très souvent la dimension purement économique sont privilégiés. Il convient donc de ne pas privilégier l'intérêt économique de la femme créatrice de l'activité au détriment de celui des autres membres de la famille (conjoint, enfants, frère/sœur, etc.) qui contribuent également à la production économique. De ce fait, l'entrepreneure s'évertue à œuvrer à l'équilibre social de la famille en satisfaisant les attentes et les demandes des autres membres. Il serait inconcevable de réduire les attentes et préoccupations des autres membres à la « chef entrepreneure », car la recherche de l'équilibre social de la famille implique que chaque membre contribue à satisfaire les objectifs d'opportunité de l'activité entrepreneuriale. Tout comportement des membres allant dans le sens contraire pourrait s'avérer contreproductif et affecterait l'équilibre recherché.

Par ailleurs, notons que le domicile apparaît comme un lieu d'apprentissage d'un savoir-faire censé porter les marques de l'identité entrepreneuriale de la femme, qu'il importe de promouvoir dans la famille pour encourager l'implication. Ce savoir-faire participe à l'équilibre de la famille par l'implication en synergie des autres membres du ménage, si bien que les profits et revenus obtenus sont réinvestis pour la satisfaction des besoins de première nécessité :

> Je ne peux pas gâter leur nom[2]. Dans la maison, ici, tout le monde m'aide. Quand mon mari est là et qu'il voit que je suis occupée, lui-même il va servir les clients… Ça me permet de couvrir les petites dépenses de la maison. Je n'ai donc pas besoin d'attendre mon mari pour ça. (R2-1)

Au vu de ce qui précède, aborder la question de la gouvernance partenariale dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin à domicile, c'est donc, dans un premier temps, reconnaître l'implication des membres du ménage dans le système de production de l'activité entrepreneuriale. Ces derniers apparaissent comme des actionnaires ou des personnes salariées de l'entreprise, selon leur niveau d'intervention. Ensuite, c'est s'assurer que les tâches tacitement ou explicitement affectées aux membres convergent vers un même but, tel qu'il est défini par les entrepreneures.

3.2.3 La prégnance du domicile

Dans notre étude, le domicile occupe une place importante dans la structuration de l'activité entrepreneuriale. Plus qu'un symbole, il constitue l'espace où se conjuguent vie familiale et vie entrepreneuriale. Cet état de fait est marquant pour la RSE, dans la mesure où il confère à la femme entrepreneure la responsabilité d'honorer ses exigences sociales vis-à-vis de son environnement entrepreneurial, dont le domicile est le réceptacle. Cette responsabilité confère à ces entrepreneures une sédentarité qui favorise une prompte intervention quant aux préoccupations qui incombent à leurs divers statuts (épouse, mère, etc.) : « Le fait de faire mon commerce à la maison me permet d'avoir l'œil sur tout en même temps. Si mon mari ou mes enfants ont besoin de moi, je suis déjà là. » (R2-2)

Sous d'autres aspects, la prégnance du domicile dans le rapport à la clientèle accroit la qualité de la prestation de services. La clientèle est à proximité du domicile et intervient sans cesse sur la qualité du service proposé. Par ailleurs, le domicile affranchit ces entrepreneures d'une précarité d'installation, ce qui par conséquent a un impact positif sur la représentation populaire de la qualité de la prestation offerte dans la relation de marché : « Quand tu travailles chez toi à la maison, le client a plus confiance en toi. » (R2-3)

Vecteur d'une relation de confiance commerçante/clientèle, la prégnance du domicile met à forte évaluation les compétences et la crédibilité de l'entrepreneure et, par extension, de façon implicite, celles des autres membres du domicile qui lui sont contributifs.

Le domicile contribue également à offrir une opportunité de se sortir de la précarité économique. Les inégalités dont sont victimes les femmes dans l'accès à l'obtention de financement en vue d'accéder à une vie professionnelle épanouie sont au cœur des perspectives entrepreneuriales. Les répondantes entendent par-là réparer un « tort » socialement commis qui leur accorde moins de visibilité dans la société. Cette visibilité réduite, légitimée par les cultures traditionnelles qui placent l'homme au premier plan, constitue une inégalité entre l'homme et la femme, que reproduit à son tour la société moderne.

Outre les projets de réduction des inégalités, l'acte d'entreprendre pour ces femmes va de pair avec leurs objectifs d'autonomie et de réalisation. Ainsi, elles deviennent non seulement contributives des charges du domicile, mais elles restaurent une image qui avait été socialement réduite, comme l'exprime une répondante : « C'est mon commerce qui me permet de faire ça. C'est vrai que mon mari est là, mais je ne suis plus obligée de l'attendre pour faire quoi que ce soit. C'est tout ce que je veux. » (R5-1)

3.2.4 Le domicile familial comme un facteur de perpétuation de l'activité entrepreneuriale des Abidjanaises

Le processus de socialisation entrepreneuriale qui tient compte de l'intériorisation des procédés, des normes et des codes de conduite se donne pour vocation de perpétuer la tradition entrepreneuriale entretenue dans le cadre familial, en assurant la transmission aux générations futures, comme le souligne une participante :

> Je veux que ma fille soit fonctionnaire de l'État, mais aussi il faudrait lui montrer comment on cherche l'argent. Aujourd'hui, on peut compter sur une seule chose : c'est de mener d'autres activités pour se procurer des revenus supplémentaires… Ça va vraiment l'aider. (R4-1)

L'entrepreneuriat féminin à domicile contribue à un climat de coopération, de partage et de transmission de valeurs. Il est un pourvoyeur de métier et stimule chez ces entrepreneures la résilience à la précarité. En créant et en développant leurs activités entrepreneuriales informelles, ces entrepreneures brisent les barrières et les stéréotypes, et se positionnent comme un maillon essentiel du système de production national.

Certes, les capitaux qu'elles investissent dans leurs activités sont modestes, mais les objectifs associés à de tels investissements n'ont pas nécessairement pour but de faire du profit économique à grande échelle :

> Ça nous permet de réagir face aux difficultés. Si par exemple ton enfant vient te dire qu'il n'a pas de cahier ou bien il y a un petit problème ici à la maison, tu ne vas pas attendre d'abord que ton mari rentre le soir. (R2-3)

Ces objectifs visent d'abord, par l'adoption de pratiques responsables, à promouvoir l'équilibre social familial, à venir économiquement à bout des besoins de première nécessité et, enfin, à transmettre un savoir-faire aux générations futures par le biais de la socialisation. Par ailleurs, cela leur procure un savoir-faire et réduit l'inactivité et tous les vices qui lui sont associés : « J'ai toujours dit à mes amies d'entreprendre. Ça fait que tu es toujours occupée, que tu t'en sors. Tu n'as pas le temps d'aller t'asseoir chez ta camarade pour critiquer les gens. » (R4-4)

Les entretiens révèlent que l'entrepreneuriat féminin à domicile se donne pour objectif, d'une part, de réduire la vulnérabilité économique à laquelle la femme au foyer fait face. D'autre part, il fait le pari du développement d'un type d'activité entrepreneuriale inhérent au parcours de vie de la femme.

4. Discussion

À partir de l'étude que nous avons menée, il semble que les comportements coopératifs et responsables développés par les femmes entrepreneures à domicile sont favorables à la perpétuation des activités de façon générale et en particulier à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Nous soutenons, à la lumière de nos principaux résultats, l'idée selon laquelle les comportements et attitudes sont déterminés en partie par les pratiques de gouvernance socialement responsables.

Nos résultats montrent que le statut de femme à la tête du domicile confère une certaine notoriété et engendre des comportements coopératifs. L'importance accordée aux femmes entrepreneures contribue à la création d'un sentiment de reconnaissance qui stimule la coopération et le transfert d'apprentissage entrepreneurial. Ce résultat confirme l'idée selon laquelle un statut entrepreneurial est désormais un atout pour réduire les clivages et les stéréotypes à l'endroit des femmes (Carrier et collab., 2006).

Pour Laurice (2016), les femmes ne sont plus cantonnées dans un rôle traditionnel dans la société (mère, femme au foyer, etc.). Elles développent des compétences entrepreneuriales qui leur permettent de concilier plus facilement la vie familiale et la vie professionnelle. Elles sont appelées à jouer un rôle dans la création d'entreprises afin de s'impliquer dans la recherche de revenus permettant de subvenir aux besoins de la famille, en appoint de la contribution des hommes (Simen et Diouf, 2013). Au-delà de cet aspect, le statut de femmes entrepreneures leur permet également de mettre en exergue leur talent en matière d'innovation et de prise de risque. À travers son éducation portée par l'esprit de persévérance et de solidarité dans le milieu familial, la femme est plus encline à prendre des risques dans ses activités entrepreneuriales (Badia et collab., 2013).

D'autre part, nos résultats suggèrent que l'autonomie et l'accès aux revenus que procure l'activité entrepreneuriale améliorent la capacité à collaborer entre les membres de la famille. Les comportements associés à l'apprentissage organisationnel et à l'interaction des compétences des acteurs et actrices paraissent déterminés par le degré d'autonomie des femmes dans la sphère familiale. Les entrepreneures compensent l'absence d'un espace commercial par l'appropriation du domicile comme lieu d'exercice de l'activité. Ce résultat fournit un éclairage sur les stéréotypes qui confinent les femmes dans un rôle domestique. Dans la littérature, ces difficultés ont été expliquées par l'absence de politique d'implication ou d'encadrement des instances politiques et gouvernementales. Pour preuve, en Côte d'Ivoire, cet entrepreneuriat n'est pas formalisé par un cadre légal puisqu'à ce jour il n'existe aucune disposition légale relative aux activités lucratives à domicile. Même la *Loi n° 2014-140 portant orientation de la politique nationale de promotion*

des petites et moyennes entreprises élude cette question. Ce manque de reconnaissance fait en sorte que les femmes investissent dans des secteurs beaucoup moins productifs. Par contre, elles ont la particularité d'apporter une dimension plus sociale et humaine à leur entreprise (Santoni, 2016).

Les entrepreneures recherchent avant tout d'être leur propre patron, de la reconnaissance extérieure, de saisir une opportunité et d'exercer de l'influence sur la famille ou l'entourage (Carrier et collab., 2006). Le fait qu'il n'y ait pas de communication explicite autour de l'activité entrepreneuriale à domicile fait qu'elle se confond souvent avec les tâches domestiques. Or, cette activité constitue un levier important d'apprentissage dans l'action.

En définitive, les résultats de notre recherche suggèrent la nécessité d'accorder une attention particulière au capital social et au contexte organisationnel dans lequel se déroule l'activité entrepreneuriale. Ainsi, la perpétuation des activités entrepreneuriales à domicile serait déterminée par la capacité des entrepreneures à entretenir un processus d'apprentissage organisationnel. Ces résultats s'avèrent importants dans le domaine du management entrepreneurial, dans la mesure où ces expériences à domicile révèlent des normes de pratique.

Conclusion

Notre étude part de l'intérêt de se détacher de l'approche traditionnelle de l'entrepreneuriat, qui s'est longtemps défini par la recherche de profits et par une finalité lucrative. L'entrepreneuriat féminin responsable dans un contexte de domicile à Abidjan permet de mettre en évidence que le prisme de l'approche traditionnelle n'est pas pertinent dans tous les cas. À travers une analyse de contenu du discours, l'accent est mis dans un premier temps sur le caractère culturel de l'acte d'entreprendre de ces femmes. Ce volet culturel présente la famille comme le milieu par excellence d'une socialisation entrepreneuriale, ensuite perpétuée de manière intergénérationnelle. À travers la prise en compte d'une politique en RSE, consubstantielle d'une gouvernance partenariale dans l'acte d'entreprendre à domicile, une attention est accordée aux membres du ménage contributif de la productivité de l'entreprise à domicile.

Généralement distancié des politiques d'aide et d'accompagnement des structures publiques et des organisations internationales, ce type d'entrepreneuriat préconise de mener des politiques propices à la création d'emplois et de garantir à toutes les femmes les ressources nécessaires à une réelle autonomisation.

La mise en évidence des déterminants à la structuration des activités entrepreneuriales à domicile participe à une meilleure compréhension de l'écosystème de l'auto emploi. En effet, le domicile apparaît comme un marqueur puissant parce qu'il véhicule les identités entrepreneuriales des femmes. L'entrepreneuriat à domicile s'inscrit dans un style de management de proximité qui s'articule autour des valeurs que sont le respect de la famille, la prudence dans la gestion des fonds de l'activité ainsi que l'implication de tous les membres du ménage, y compris le conjoint.

Dans ce contexte, l'entrepreneuriat peut être un levier d'apprentissage, c'est-à-dire un processus d'échange et de coopération. Les femmes entrepreneures à domicile forment les plus jeunes générations aux pratiques entrepreneuriales. Une telle approche s'insère dans des pratiques de mentorat et de réseaux de soutien familial facilitant le transfert d'expériences et la perpétuation des activités entrepreneuriales. Le plafond de verre dont sont victimes les femmes dans le milieu de travail pourrait les orienter vers un entrepreneuriat à domicile.

Limites

Les limites de notre étude se situent sur trois plans. D'abord, notre échantillon (n=16) couvre exclusivement Abidjan, la capitale économique de la Côte d'Ivoire, ce qui est peu représentatif de l'ensemble des autres villes du pays. Ensuite, notre étude s'intéresse uniquement aux femmes exerçant dans le secteur informel, alors que le domicile peut servir de cadre pour formaliser l'activité entrepreneuriale. Enfin, il serait intéressant de solliciter, dans une étude empirique, des regards croisés des deux parties; d'une part, le réseau familial et, d'autre part, la femme entrepreneure à domicile.

Pistes de recherche

Pour un meilleur approfondissement, des études pourraient s'intéresser à une bonne représentativité des femmes dans les zones rurales, où leur activité à

domicile est plus prégnante. Le cadre méthodologique pourrait s'orienter vers des études statistiques pour la construction d'un modèle plus représentatif. Par ailleurs, une étude sur la transmission de savoir-faire à la jeune génération pourrait mettre en évidence le lien entre l'entrepreneuriat féminin et l'apprentissage organisationnel.

NOTES

1 Les associations tontinières interviennent dans un contexte où les banques n'interviennent pas. Elles sont constituées de groupes d'amis, de la famille, de collègue ou du voisinage.

2 Colporter des mensonges sur quelqu'un.

RÉFÉRENCES

Aoki, M. (2000). Information and governance in the Silicon Valley model. Dans X. Vives (dir.), *Corporate governance: Theoretical and empirical perspectives* (p. 169-200). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139175333.006

Ba, S. (2019). La religion, une ressource pour l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. *Sociologies pratiques*, *2*(39), 133-144. https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2019-2.htm

Badia, B., Brunet, F. et Kertudo, P. (2013). Les freins et obstacles à l'entrepreneuriat féminin : étude qualitative auprès de créatrices d'entreprise dans l'agglomération de Nancy. *Recherche sociale*, *4*(208), 7-57. https://www.cairn.info/revue-recherche-sociale-2013-4.htm

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). PUF.

Bony, N. K., Tiéffi, H. G. R. et Diarra, L. (2021). Utilité perçue de la formation de l'entreprise selon le niveau d'études et l'auto efficacité entrepreneuriale des femmes entrepreneures à Abidjan (Côte d'Ivoire). *Revue africaine de management*, *6*(1), 53-67. https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/24911

Borges, C., Simard, G. et Filion, J. (2005). *Création d'entreprises – femmes entrepreneures* [rapport de recherche]. HEC Montréal. http://web.hec.ca/creationdentreprise/CERB_Backup-12-mai-2008/pdf/2005-17-CEFEDonneesA.pdf

Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, *3*, 2-3. www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069

Boussoura, E. et Benslimane, O. Z. (2015, juin). *Responsabilité sociétale de l'entreprise et performance organisationnelle : quelle convergence?* Communication présentée à la XXIVe Conférence internationale de management stratégique de l'AIMS, Paris.

Brush, C. G., De Bruin, A. et Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, *1*(1), 8-24. https://doi.org/10.1108/17566260910942318

Carrier, C., Julien, P.-A. et Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, *31*(2), 36-50. https://doi.org/10.3917/riges.312.0036

Chabaud, D. et Lebègue, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME : bilan et perspectives. *Revue interdisciplinaire management*, *Homme & Entreprise*, *3*(7), 43-60. https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-3.htm

Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.-P. (1991). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, *31*, 49-79. https://doi.org/10.3406/ecofi.1994.2103

Charreaux, G. et Wirtz, P. (2007). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Economica.

Dutta, S. et Banerjee, S. (2011). Ethical practices towards employees in small enterprises: A quantitative index. *International Journal of Business Management & Economic Research*, *2*(3), 205-221. http://ijbmer.com/docs/volumes/vol2issue3/ijbmer2011020302.pdf

Dupuis, J-C. et Le-Bas, C. (2007). Les PME et la responsabilité sociale des entreprises. *Revue internationale P.M.E*, *20*(3-4), 7-15. https://doi.org/10.7202/1008521ar

Fayolle, A. (2010). Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités : un cadre intégrateur. *Revue française de gestion*, *7*(206), 149-169. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-7-page-149

Fonds de développement des Nations unies pour la femme (UNIFEM). (2009). *Rapport annuel 2008-2009*. UNIFEM. http://www.albacharia.ma/xmlui/bitstream/handle/123456789/30825/0590UNIFEM%20Rapport%20Annuel%20%202008_2009.pdf?sequence=1

Gianfaldoni, P., Colletis, G. et Richez-Battesti, N. (2005). Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale*, *296*, 8-25. https://doi.org/10.7202/1021859ar

Glidja, B. J. M. (2019). Les déterminants du succès de l'entrepreneuriat féminin au Bénin, le rôle modérateur de l'appui institutionnel : cas de la WBPC. *Gestion 2000*, *36*(2), 39-59. https://bec.uac.bj/uploads/publication/4c80897e128430ebf7ef3be78f2b23e6.pdf

Gond, J.-P. (2006). Construire la relation (positive) entre performance sociétale et financière sur le marché de l'ISR : de la performation à l'autoréalisation ? *Revue d'économie financière*, *85*, 63-79. https://doi.org/10.3406/ecofi.2006.4143

Gond, J.-P. et Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. PUF.

Guérin, I. et Servet, J.-M. (2005). L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance. *Revue internationale de l'économie sociale, 296*, 83-99. https://doi.org/10.7202/102

Institut national de la statistique (INS). (2019). *Enquête nationale sur la situation de l'emploi et le secteur informel*. République de Côte d'Ivoire.

Lambrecht, J., Pirnay, F., Amedodji, P. et Aouni, Z. (2003). *Entrepreneuriat féminin en Wallonie*. Centre de recherche PME et d'entrepreneuriat de l'Université de Liège et Centre d'études pour l'entrepreneuriat.

Laurice, A. (2016). Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre. *Revue de l'entrepreneuriat*, *15*(3), 109-127. https://doi.org/10.3917/entre.153.0109

Leclair, A. et Redien-Collot, R. (2013). L'intention entrepreneuriale des femmes : le cas de l'Égypte. *Revue internationale P.M.E.*, *26*(1), 93-113. http://dx.doi.org/10.7202/1024272ar

Léger-Jarniou, C., Nelson, T. et Chasserio, S. (2015). Research on women entrepreneurs: Putting the French-speaking perspective into context. *Revue de l'entrepreneuriat*, *14*(3), 7-17. https://doi.org/10.3917/entre.142.0007

Le Loarne-Lemaire, S. (2013). Le couple, pilier de l'entrepreneuriat au féminin. *Expansion Management Review*, *1*(148), 109-116. https://doi.org/10.3917/emr.148.0109

Mebtoul, M., Olive, J.-L. et Campergue, C. (2010). *Le soin sociomorphose*. Presses universitaires de Perpignan.

Meier, O. et Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations? *Management & Avenir*, *6*(20), 179-198. https://doi.org/10.3917/mav.020.0179

Metaiche, F. T. et Bendiabdellah, A. (2016). Les femmes entrepreneures en Algérie : savoir, vouloir et pouvoir ! *Marché et organisations*, *2*(26), 219-240. https://doi.org/10.3917/maorg.026.0219

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck Supérieur.

Mione, A. (2002, octobre). *Comparaison des femmes entrepreneurs France-Canada*. Actes du 6e Congrès international francophone sur la PME, Montréal. http://www.airepme.org/images/File/2002.

Mione, A. (2004, mars). *CIGALINE, entre affectivité, effectivité et efficacité : bilan des cinq premières années de vie de l'unique Club d'investissement pour la gestion alternative de l'épargne solidaire, au féminin*. Communication présentée lors du 7e CIFEPME, Montpellier.

Nkakleu, R. (dir.) (2018). *Accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : compétences des dirigeants et performance*. Éditions EMS.

Nordman, C. J. et Vaillant, J. (2014). Entreprenariat informel et genre à Madagascar : le rôle des normes de solidarité et des responsabilités domestiques dans les écarts de performances. *Mondes en développement*, *2*(166), 59-72. https://doi.org/10.3917/med.166.0059

Onana, F. X. (2009, mai). *Les motivations des femmes à entrer en affaires au Cameroun*. Communication présentée lors des 11es Journées scientifiques du Réseau entrepreneuriat de l'AUF. Trois-Rivières (Canada).

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2014). *Les femmes et l'entreprise 2014 : accélérer le développement de l'entreprenariat dans la région Afrique du Nord et Moyen-Orient*. OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/les-femmes-et-l-entreprise-2014-9789264227521-fr.htm

Paradas, A., Debray, C., Revelli, C. et Courrent, J.-M. (2013). Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ? *Recherches en sciences de gestion*, *4*(97), 187-207. https://doi.org/10.3917/resg.097.0187

Persais, É. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Gestion 2000*, *30*(1), 69-86. https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-1-page-69.htm

Peyroux, C., Bories-Azeau, I., Fort, F. et Noguera, F. (2019). Gouvernance partenariale des structures d'accompagnement et dynamique entrepreneuriale territoriale. *Revue internationale P.M.E.*, *32*(3-4), 175-205. https://doi.org/10.7202/1067737ar

Postel, N. et Rousseau, S. (2008). RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions. *M@n@gement, 11*(2), 137-160. http://dx.doi.org/10.3917/mana.112.0137

Redien-Collot, R. et Léger-Jarniou, C. (2018). Retard de la RSE des PME françaises? La prudence et le discours éthique hybride des dirigeantes de PME de forte croissance. *Revue de l'entrepreneuriat*, *17*(2), 7-33. https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2018-2.htm

Roussel, P. et Wacheux, F. (2006). *Management des ressources humaines*. De Boeck Supérieur.

Santoni, J. (2016). Spécificités, obstacles et levier potentiel de l'entrepreneuriat des femmes : état des littératures francophone et anglophone. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *22*(54), 207-228. https://doi.org/10.3917/rips1.054.0207

Santoni, J. et Barth, I. (2014). Le rôle du réseau dans le développement de l'entrepreneuriat féminin : cas d'un centre entrepreneurial au sein d'une business school. *@GRH*, *2*(11), 81-113. https://doi.org/10.3917/grh.142.0081

Simen, S. et Diouf, I. D. (2013, mai). *Entreprenariat féminin au Sénégal : vers un modèle entrepreneurial de « nécessité » dans les pays en développement*. Communication présentée lors du Congrès du CAM, Dakar. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01782047

St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des dirigeants de PME? *Revue de l'entrepreneuriat*, *1*(10), 33-52. https://doi.org/10.3917/entre.101.0033

Tchouassi, G., Ngwen, N., Oumbe, H. T. et Temfack, S. (2018). Connaissances entrepreneuriales des jeunes et des femmes et développement économique. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, *1*(5), 57-79. https://doi.org/10.3917/riso.005.0057

Vier-Machado, H. et Rouleau, L. (2002, octobre). *Identité sociale et entrepreneuriat féminin : étude comparative entre le Brésil et le Canada*. Communication présentée lors du 6e Congrès international francophone sur la PME, Montréal. http://www.airepme.org/images/File/2002.

Zouiten, J. et Levy-Tadjine, T. (2005, novembre). *Les femmes et les immigrés ont-ils besoin d'un accompagnement entrepreneurial spécifique?* Communication présentée lors du 4e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Paris. http://entrepreneuriat.com/congres-aei/

L'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement

Félix Zogning[a]

RÉSUMÉ. Les femmes entrepreneures se heurtent à de nombreux obstacles pour mener à bien leur processus d'entrepreneuriat dans les pays en développement. Ces obstacles sont associés à une faible inclusion financière ainsi qu'à des normes et cultures spécifiques qui définissent les rôles des femmes dans la société. Les résultats de notre étude montrent que les programmes mis en œuvre pour accompagner l'entrepreneuriat féminin s'attellent davantage à la promotion de l'entrepreneuriat, plutôt que de s'attaquer aux causes de l'écart observé entre les hommes et les femmes dans le succès entrepreneurial.

ABSTRACT. *Women entrepreneurs face many barriers in carrying out their entrepreneurship process in developing countries. These barriers are associated with low financial inclusion, and specific norms and cultures that define women's roles in society. The results of our study show that the programmes implemented to support women entrepreneurs are mainly focused on promoting entrepreneurship, rather than addressing the causes of the gender gap in entrepreneurial success.*

Introduction

Les femmes propriétaires et gestionnaires d'entreprises dans les pays en développement sont généralement moins nombreuses que les hommes. Cet écart est attribuable aux différences complexes et multiformes entre les genres, aux caractéristiques, à la richesse, à l'éducation, au statut professionnel et aux motivations des femmes entrepreneures. Dans ces pays, les femmes ont un rôle unique dans les ménages – en particulier avec l'augmentation du nombre de ménages tenus par des femmes – qui les prédispose à l'entrepreneuriat (Minniti et Naudé, 2010). Les taux de prévalence de l'entrepreneuriat féminin sont relativement plus élevés dans les pays en développement que dans les pays développés. La différence est due aux obstacles plus importants auxquels les femmes font face dans les économies en développement lorsqu'elles tentent d'accéder au marché formel du travail. Ces obstacles les poussent à recourir à l'entrepreneuriat pour éviter le chômage et la pauvreté, même si leur processus entrepreneurial est parsemé d'autres défis sexospécifiques.

Cet article dresse dans un premier temps le portrait de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement, puis évalue l'efficacité des stratégies d'accompagnement traditionnelles auprès d'entrepreneures du secteur informel, à travers des données d'une enquête menée au Bénin entre 2014 et 2016.

1. Portrait de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement

1.1 L'intention entrepreneuriale

L'intention entrepreneuriale est l'instinct inné et les comportements extrinsèques qui poussent une personne à développer l'attitude particulière requise à l'entrepreneuriat (Jahanshahi et collab., 2010). Cette intention fait référence à l'état d'esprit qui précède consciemment les actions et les attentions dirigées vers les comportements entrepreneuriaux, qui permettent *in fine* de développer une carrière d'entrepreneur. Ces comportements incluent l'identification

[a] Professeur agrégé, Université du Québec en Outaouais

d'une opportunité commerciale et le démarrage d'une entreprise pour ainsi devenir entrepreneur.

Le rôle de l'intention entrepreneuriale dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin implique deux dimensions : le modèle entrepreneurial potentiel et la théorie des carrières cognitives sociales étendues (Tran et Von Korflesch, 2016). D'abord, le modèle entrepreneurial potentiel se base sur le potentiel entrepreneurial d'un individu, qui résulte de traits personnels, c'est-à-dire l'ouverture, l'amabilité, l'extraversion et l'optimisme. Quant à la théorie des carrières cognitives sociales, elle se concentre sur l'interdépendance entre les niveaux d'éducation, les modèles de comportement et le profil de la personne en tant que variables concrètes de l'intention d'entreprendre. L'intégration de ces deux dimensions dans l'entrepreneuriat féminin permet aux facteurs de motivation de se rapporter positivement à la désirabilité.

En revanche, les traits de personnalité et les normes subjectives sont positivement liés à la désirabilité perçue. L'écosystème entrepreneurial et l'auto-efficacité sont quant à eux liés positivement à la faisabilité perçue. Le potentiel entrepreneurial résulte donc à la fois de la faisabilité perçue et de la désirabilité.

Le rapport de 2021 du *Global Entrepreneurship Monitor* (Bosma et collab., 2021), comme les années précédentes, révèle un taux d'intention entrepreneuriale plus élevé dans les pays en développement, notamment en Afrique et en Amérique latine. Chez les femmes, cette avance est encore accentuée, avec comme exemples l'Angola, où une femme sur deux projette de se lancer imminemment en affaires; le Togo, où le ratio est d'une femme sur trois; ou encore le Burkina Faso, avec un ratio d'une femme sur cinq.

D'ailleurs, la Banque africaine de développement, l'OCDE et le Programme des Nations unies pour le développement (2017), dans leur rapport sur l'industrialisation du continent, soulignent que les africaines affichent une probabilité deux fois plus élevée de se lancer en affaires que les femmes d'autres continents.

1.2 L'activité entrepreneuriale

La poursuite par les femmes de la création de valeur à partir d'une activité économique les aide à créer de la richesse et à améliorer leur niveau de vie en identifiant de nouvelles opportunités (c'est-à-dire des produits ou des services) ainsi que de nouveaux marchés. Les groupes d'entraide autonomisent grandement les femmes des zones rurales grâce à des activités entrepreneuriales. Ils augmentent les revenus, l'épargne et les habitudes de dépenses des femmes rurales, ce qui a un impact sur leur vie économique et sociale. Les activités entrepreneuriales des femmes aboutissent à une forme d'indépendance, à la confiance en soi et à l'autonomie. Dans les pays en développement, des programmes gouvernementaux sont mis en place pour élever le niveau d'alphabétisation, pour surmonter les contraintes cognitives et pour doter les femmes des connaissances techniques et des compétences requises (Sharma et Varma, 2008).

Les activités entrepreneuriales d'autonomisation des femmes sont affectées par des compétences techniques inadéquates, par un manque de connaissance des subventions gouvernementales, par des bénéfices insuffisants, par des retards de paiement, par des contraintes d'infrastructure et par des mesures de contrôle de qualité inefficaces. L'autonomisation des femmes est possible en investissant dans le développement de l'entrepreneuriat et dans des activités génératrices de revenus. Elle permet la génération de revenus, tout en offrant des horaires de travail flexibles en fonction des besoins des femmes ayant des rôles supplémentaires dans leur foyer. Cette autonomisation des femmes requiert donc leur implication dans des activités génératrices de revenus.

Seulement, si l'intention entrepreneuriale des femmes est plus prononcée dans les pays en développement que dans les pays de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE), cette avance s'effrite lorsqu'on observe le taux d'entreprises établies, et bien encore lorsqu'on s'en tient au taux de survie de ces entreprises. Le rapport du *Global Entrepreneurship Monitor* (Bosma et collab., 2021) indique justement que les femmes d'Afrique subsaharienne, qui enregistrent le taux d'intention entrepreneuriale le plus élevé au monde, voient ce taux baisser de moitié en ce qui concerne celles d'entre elles qui démarrent réellement une entreprise. Ces femmes subsahariennes conservent malgré tout le taux d'activité entrepreneuriale le plus élevé de la planète, même si une écrasante majorité est réfugiée dans le secteur informel.

1.3 L'économie informelle

Une des caractéristiques des économies en développement est la portée du secteur informel, qui couvre jusqu'à 90 % du tissu économique (Zogning et collab., 2017). La proportion des femmes est plus

élevée dans le secteur informel, notamment en ce qui concerne le petit informel (Benjamin et Mbaye, 2012). Elles ont généralement de faibles bénéfices et elles exploitent leur entreprise depuis leur domicile dans des secteurs surpeuplés.

La production dans le secteur informel dispose de ressources financières, humaines et physiques limitées, avec des compétences inférieures par rapport à l'économie formelle. Il s'agit principalement d'acteurs et actrices économiques dont l'activité est difficilement mesurable, du fait qu'ils ne sont pas enregistrés, ne tiennent pas de comptabilité, n'ont pas accès aux services financiers ou ne possèdent tout simplement pas un lieu de travail spécifique. Ramani et ses collègues (2013) soulignent que, dans l'économie informelle, la pérennité des entreprises des femmes dépend principalement de leurs partenariats commerciaux avec d'autres femmes ou d'organisations dédiées à leur cause. Celles-ci entrent dans le secteur informel principalement par nécessité, plutôt que par opportunité.

1.4 L'inclusion financière

Selon la Banque mondiale (2013), l'inclusion financière, qui réfère à un large accès aux services financiers, est définie comme une absence de barrières d'ordre tarifaire ou non, dans l'utilisation des services financiers.

Le lien entre l'inclusion financière et le développement entrepreneurial a été exploré à travers plusieurs travaux (Ajide, 2020; Kimmitt et Muñoz, 2017), notamment en examinant les effets de la progression de l'inclusion financière sur les activités entrepreneuriales. L'inclusion financière peut favoriser les activités entrepreneuriales à travers différents canaux, entre autres en réduisant les coûts de démarrage pour les personnes ne disposant pas d'autofinancement, en permettant aux entreprises établies de profiter d'opportunités d'expansion et en leur offrant une plus grande capacité à innover.

Par ricochet, une faible inclusion financière entrave non seulement la création de petites entreprises, mais freine également la croissance des TPE et PME existantes. Cela explique en partie pourquoi la création d'emplois précaires dans les pays en développement est concentrée dans les microentreprises à faible productivité, dont l'écrasante majorité est informelle (Olawale et Garwe, 2010).

Si ce problème est l'apanage de nombreux entrepreneurs dans les pays en développement, des évidences empiriques indiquent largement que les femmes entrepreneures ont tendance à moins bénéficier des initiatives visant à accroître l'inclusion financière, par rapport à leurs homologues masculins (Patel, 2014). Kalim (2012) montre que les femmes font face de manière disproportionnée à des obstacles d'accès financier qui les empêchent de rehausser leurs activités entrepreneuriales, bien que la plupart des entrepreneures se concentrent sur la création d'entreprise à petite échelle.

Les institutions financières formelles ont des exigences rigides et spécifiques (p. ex., une garantie ou une preuve de résidence) auxquelles les femmes entrepreneures sont généralement peu susceptibles de satisfaire. Cela est en partie dû aux droits fonciers ou de propriété ainsi qu'aux normes culturelles, qui les discriminent. Une autre raison qui explique les grandes difficultés auxquelles les femmes entrepreneures font face pour pénétrer le réseau financier formel se situe sur le plan des relations avec les banquiers, relations qui peuvent souffrir de stéréotypes et de discrimination. De ce fait, la majorité des femmes propriétaires d'entreprise dépendent dans une large mesure de l'autofinancement pendant la période de démarrage. Il est à noter que l'exclusion financière des entrepreneures les prive de moyens de profiter d'opportunités commerciales ou de résister aux chocs systémiques ou spécifiques de leur entreprise.

Soutenir les femmes entrepreneures reste un enjeu vital. Un des moyens d'y parvenir est de garantir leur accès au capital financier et l'utilisation de services financiers formels de haute qualité. D'autant plus que l'entrepreneuriat féminin est considéré comme un fil conducteur pour la transformation économique et sociale en raison du rôle essentiel que jouent ces entrepreneures, à la fois au sein des ménages et de la communauté.

Les femmes sont touchées de manière disproportionnée par la pauvreté en raison de la division injuste du travail et de leur manque de contrôle sur l'utilisation des ressources économiques disponibles. Un meilleur accès à des services financiers de qualité et des stratégies d'inclusion financière des femmes sont donc essentiels pour la croissance économique. L'accès à des services financiers abordables pour épargner, emprunter, recevoir des paiements et minimiser les

risques dans les entreprises contribue à renforcer l'entrepreneuriat des femmes. L'autonomisation économique de ces dernières peut être favorisée par l'inclusion financière à travers les polices d'assurance, l'épargne, le crédit et les moyens de paiement. Les obstacles spécifiques à la demande (dont les contraintes de temps qui entravent la mobilité), les obstacles du côté de l'offre (y compris les canaux de distribution inappropriés) ainsi que les obstacles juridiques et réglementaires avec des exigences relatives à la création de compte bancaire doivent être abordés pour assurer la pleine inclusion financière des femmes entrepreneures (Holloway et collab., 2017).

La Banque mondiale (2013) s'efforce de relever le niveau d'inclusion financière en augmentant l'accès des femmes au financement et aux marchés, principalement en s'associant aux institutions financières des pays en développement. La formation aux capacités financières des femmes se fait par la promotion d'initiatives visant à améliorer les connaissances et les compétences financières essentielles dans les services financiers. Les barrières liées au genre dans l'environnement des affaires sont réduites en adoptant des politiques sensibles au genre dans les institutions financières.

Les défis associés à l'inclusion financière dans l'entrepreneuriat féminin impliquent le manque de compréhension dans la gestion des finances personnelles, ce qui empêche les femmes d'accéder aux services financiers formels et de choisir ceux qui conviennent le mieux à leur entreprise. Les institutions financières formelles ne peuvent pas facilement accorder de crédit aux femmes, car la plupart de leurs entreprises ont un profil peu performant avec un faible capital et sont davantage des entreprises à domicile. Un manque d'expériences managériales adéquates, moins de temps à consacrer à l'entreprise et une faible orientation commerciale limitent les revenus financiers des femmes par rapport aux hommes dans l'économie, quel que soit le niveau d'éducation.

La propriété d'actifs, la création de richesse et l'amélioration de l'autonomisation économique des femmes pourraient être obtenues par un accès complet aux systèmes financiers formels. La réforme d'un système financier intégrant le genre induirait une économie efficace où les femmes auraient une meilleure inclusion financière (Bayero, 2015). Les obstacles auxquels se heurtent les femmes pour accéder aux services financiers formels dévoilent un besoin d'innover avec des modèles qui incluraient les femmes et protégeraient leur vie privée, tout en améliorant leur littératie financière.

2. Méthodologie

2.1 Données

Cette étude exploite des données primaires de seconde main. En effet, elle reprend les données brutes collectées par Benhassine et ses collègues (2018) dans le cadre d'une enquête menée en 2014 et répétée en 2016 au Bénin, en vue de la mise en œuvre du statut de l'*entreprenant*.

Dans le but d'encadrer l'entrepreneuriat informel, l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA, 2010), dans l'*Acte uniforme portant sur le droit commercial général*, propose entre autres le statut de l'entreprenant, qui s'entend comme étant quelqu'un qui s'essaie à l'entrepreneuriat. Ce statut se définit comme « un entrepreneur individuel, personne physique qui, sur simple déclaration, exerce une activité professionnelle civile, commerciale, artisanale ou agricole » (p. 9). Cette forme juridique proposée aux entrepreneurs informels a pour but de leur permettre un enregistrement et une immatriculation rapides au Registre du commerce, en plus d'un allègement fiscal pour les premières années d'exercice de l'entreprise. Le but ultime du procédé est de formaliser un nombre important d'acteurs et actrices économiques du secteur informel.

L'OHADA compte 17 pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale, incluant le Bénin, qui est l premier pays à avoir opérationnalisé le statut de l'entreprenant. Pour s'assurer d'une adhésion massive à cette réforme, un ensemble d'incitatifs a été proposé à titre d'accompagnement des acteurs et actrices du secteur informel : des formations, une médiation fiscale ou encore un plaidoyer auprès des institutions financières, pour ne citer que ceux-là.

Benhassine et ses collègues (2018) ont alors déployé une vaste enquête selon un modèle expérimental auprès de 3596 entrepreneurs du secteur informel sondés en 2014, puis en 2016, à la fin du programme de transition. Pour mesurer l'efficacité de chaque incitatif à la formalisation, ces chercheurs ont découpé l'échantillon en quatre groupes : un groupe témoin qui ne reçoit aucun incitatif (Groupe 0 = 1197 entrepreneurs), un groupe qui reçoit de l'information

et la sensibilisation des centres de gestion agréés (CGA) à l'égard des avantages du statut de l'entreprenant (Groupe 1 = 301 entrepreneurs), un groupe qui reçoit le même traitement que le groupe 1, mais qui bénéficie en plus de formations et de soutien pour l'ouverture d'un compte bancaire (Groupe 2 = 899 entrepreneurs). Enfin, un dernier groupe reçoit le même traitement que le groupe 2, en plus de bénéficier des services de préparation des déclarations de revenus et de médiation fiscale (Groupe 3 = 1199 entrepreneurs).

Notre étude exploite spécifiquement les données relatives à la progression de l'enregistrement, à la capacité à prévoir les impôts et taxes exigibles, à l'accès aux services financiers et à l'accès aux nouveaux marchés.

2.2 Modèle d'enquête

Notre étude a pour but d'examiner la réalité des entrepreneures dans le secteur informel et leur réponse spécifique aux initiatives de formalisation proposées. De ce fait, nous examinons la situation des femmes au début de cette campagne, puis leur progression, compte tenu de chaque mesure d'accompagnement dont elles bénéficient dans le programme. Nous avons ainsi utilisé un test de moyenne pour échantillons appariés afin de mesurer le niveau d'efficacité du programme chez les femmes entrepreneures, comparativement à leurs homologues masculins. En ce qui concerne les variables dichotomiques, nous avons opté pour le test de McNemar, qui est le test non paramétrique indiqué avec des échantillons appariés pour des variables non continues.

3. Résultats

Les politiques internationales préconisent dans les pays en développement des stratégies de formalisation pour promouvoir une croissance inclusive de l'économie. Notre étude porte sur les effets d'une de ces stratégies relativement à l'essor de l'entrepreneuriat féminin. Les résultats du tableau 1 fournissent une bonne compréhension de l'impact du programme en ce qui concerne le niveau d'enregistrement des entrepreneures, leur compréhension de l'appareil fiscal ainsi que leur accès au financement et aux marchés.

3.1 Enregistrement au Registre du commerce et de crédit immobilier

Le tableau ci-dessous indique que le niveau d'enregistrement ne s'est pas significativement amélioré pour le groupe témoin, ni pour le groupe 1, qui n'a reçu qu'une sensibilisation au sujet des mérites du statut de l'entreprenant (un résultat est significatif si *Sig* est inférieur à 0,05). Les entrepreneurs et entrepreneures du groupe 2, qui ont en plus reçu de la formation et de l'aide pour l'ouverture de compte bancaire, semblent avoir massivement adhéré à l'enregistrement. Probablement parce que c'est un des préalables à l'ouverture d'un compte bancaire. Au sein du groupe 3, qui bénéficie en plus d'aide à la déclaration de revenus et de médiation fiscale, seuls les entrepreneurs masculins ont connu une augmentation significative de l'enregistrement. Cela laisse entrevoir que les informations reçues au sujet du système fiscal ont pu convaincre les femmes entrepreneures que les contraintes de la formalisation sont plus élevées que les gains potentiels. Une explication que tend à corroborer le tableau 2.

Groupe	Genre	Stat.	df	Sig. (bilatérale)
0	H	0,727	309	0,468
	F	1,502	488	0,134
1	H	0,705	93	0,482
	F	0,706	114	0,482
2	H	2,348	218	**0,020**
	F	2,307	372	**0,022**
3	H	2,434	296	**0,016**
	F	1,151	491	0,250

Tableau 1 – Évolution de l'enregistrement au Registre du commerce et du crédit immobilier

3.2 Capacité à prévoir les impôts et taxes éligibles

L'enquête dont les données sont utilisées dans le cadre de cette étude a également examiné la capacité des entrepreneurs retenus quant aux prévisions de leurs cotisations fiscales. Il en ressort que, pour les groupes 0 et 1, la difficulté à estimer leurs contributions fiscales en cas de formalisation, qui était déjà présente au début du programme, subsiste au terme de la troisième année. Chez les groupes 2 et 3, seuls les entrepreneurs masculins s'estiment mieux outillés pour prévoir les montants d'impôts et taxes auxquels ils sont assujettis. Dans les quatre groupes, les entrepreneures ne semblent pas à l'aise avec la question fiscale. Cela pourrait en partie expliquer pourquoi celles du groupe 3, qui ont bénéficié de conseils fiscaux, ont été plus réticentes à enregistrer leur entreprise, comme l'illustre le tableau 1.

Groupe	Genre	Stat.	df	Sig. (bilatérale)
0	H	1,119	178	0,265
	F	0,725	247	0,469
1	H	-0,468	60	0,641
	F	-0,851	55	0,399
2	H	2,283	142	**0,024**
	F	0,881	178	0,379
3	H	2,030	180	**0,044**
	F	1,532	233	0,127

Tableau 2 – Prévisibilité des impôts et taxes

3.3 Accès aux services financiers

À l'instar du type d'impôt qui est payé (forfaitaire ou basé sur le niveau d'activité), l'accès aux services financiers est un des indicateurs du niveau d'informalité d'une entité (Benjamin et Mbaye, 2012). Parmi les 3596 entrepreneurs sondés dans le cadre de cette enquête, ils étaient 32 à avoir déjà obtenu un crédit bancaire en 2004 et 42 en 2016. Une progression non significative, si l'on s'en tient à la taille de l'échantillon. Nous avons donc examiné l'accès des entrepreneures aux sources alternatives de financement, dont le microcrédit, les prêteurs informels (usuraires) et la tontine.

Groupe	Genre		Stat.	df	Sig. (bilatérale)
0	H	Emprunt auprès d'une microfinance	-1,258	310	0,209
		Emprunt auprès de prêteurs informels	1,184	309	0,237
		Contribution à la tontine	0,368	169	0,713
	F	Emprunt auprès d'une microfinance	1,213	494	0,226
		Emprunt auprès de prêteurs informels	2,933	493	**0,004**
		Contribution à la tontine	-1,708	343	0,088
1	H	Emprunt auprès d'une microfinance	0,630	93	0,530
		Emprunt auprès de prêteurs informels	1,683	93	0,096
		Contribution à la tontine	0,096	50	0,924
	F	Emprunt auprès d'une microfinance	2,622	116	**0,010**
		Emprunt auprès de prêteurs informels	3,266	115	**0,001**
		Contribution à la tontine	0,285	83	0,776
2	H	Emprunt auprès d'une microfinance	1,740	219	0,083
		Emprunt auprès de prêteurs informels	1,977	218	**0,049**
		Contribution à la tontine	1,215	113	0,227
	F	Emprunt auprès d'une microfinance	1,996	379	**0,047**
		Emprunt auprès de prêteurs informels	4,116	377	**0,000**
		Contribution à la tontine	0,085	256	0,932
3	H	Emprunt auprès d'une microfinance	1,402	302	0,162
		Emprunt auprès de prêteurs informels	1,621	298	0,106
		Contribution à la tontine	-1,451	177	0,149
	F	Emprunt auprès d'une microfinance	0,474	499	0,636
		Emprunt auprès de prêteurs informels	3,963	496	**0,000**
		Contribution à la tontine	2,411	347	**0,016**

Tableau 3 – Source de financement

À la lecture du tableau 3, les entrepreneures des groupes 1 et 2 ont nettement amélioré leur accès au crédit auprès des établissements de microfinance et de prêteurs informels, par rapport à leurs homologues masculins. En revanche, pour ce qui est du groupe 3, leur accès à la microfinance n'a pas significativement évolué dans l'intervalle des deux sondages, alors qu'elles ont davantage sollicité des prêteurs informels. En outre, les montants cotisés à la tontine, qui restent stables pour les groupes 0, 1 et 2, baissent amplement pour le groupe 3, sur la période considérée. Cela laisse croire que, faute d'accès au crédit bancaire ou au microcrédit, le recours accentué aux prêteurs informels réduit le montant des fonds qu'elles peuvent allouer à une cotisation de tontine et, de facto, réduit le montant de la cagnotte qu'elles peuvent remporter à l'issue d'un tour de tontine.

La tontine, qui est répandue en Afrique centrale et de l'Ouest, est un système de cotisation informel et circulaire qui permet, sous sa forme simple, à plusieurs personnes de cotiser un montant égal, puis à l'une d'elles de remporter toute la cagnotte. La même cotisation se fait à périodicité fixe, en autant de tours qu'il y a de cotisants, afin de permettre à chaque contributeur de remporter la mise une fois.

Par ailleurs, il existe une formule évoluée, appelée *tontine financière*, qui consiste pour plusieurs personnes à verser une cotisation et à attribuer la cagnotte à la personne qui la sollicite moyennant

des intérêts. Ainsi, à la fin d'un cycle de cotisations, les intérêts récoltés auprès des membres emprunteurs sont redistribués à tous les membres. De ce fait, ceux qui n'ont pas sollicité la cagnotte récupèrent les sommes qu'ils ont cotisées sur toute la période ainsi que des intérêts normalement plus élevés que ce qu'ils auraient récolté pour un placement à la banque. C'est donc un mode d'épargne productif. Pour les membres ayant emprunté la cagnotte une ou quelques fois, les intérêts reçus viennent réduire le coût de la dette qu'ils ont supportée au cours de l'année. Le second avantage pour eux est d'avoir obtenu du financement qui n'aurait pas été possible auprès des institutions financières.

Plusieurs chefs d'entreprise dans ce contexte se servent alors de la tontine comme une solution de rechange aux institutions financières. Même si les taux d'intérêt y sont élevés (parfois 5 % à 10 %) et que le remboursement se fait à très court terme (par mois en général), l'accès au financement que garantit la tontine semble pour eux un avantage qui prime sur ces inconvénients.

3.4 Accès aux nouveaux marchés

Nous avons examiné dans quelle mesure l'accompagnement pour une formalisation à travers le statut de l'entreprenant a pu aider les entrepreneures ciblées à dénicher une clientèle additionnelle. De façon plus spécifique, nous avons vérifié si le programme leur a permis d'obtenir des contrats auprès de services publics ou d'entreprises de plus de 50 salariés.

Groupe	Genre	Stat.	df	Sig. (bilatérale)
0	H	-0,353	301	0,724
	F	-0,730	473	0,466
1	H	-0,332	90	0,741
	F	0,000	111	1,000
2	H	-0,426	217	0,671
	F	-1,043	360	0,298
3	H	0,000	291	1,000
	F	-2,550	480	**0,011**

Tableau 4 – Accès à la commande publique

Selon le tableau 4, l'accès à une clientèle institutionnelle ne semble pas s'être amélioré, quel que soit le groupe, à l'exception des femmes du groupe 3, qui enregistrent une nette percée sur cet indicateur. Ce portrait confirme les résultats de Benhassine et ses collègues (2018), qui montrent que les avantages à la formalisation ont semblé plus faibles que les coûts qui y sont associés.

4. Discussion

Si l'on s'en tient à ces résultats obtenus sur la base d'une étude menée au Bénin, les interventions actuellement mises en place pour l'autonomisation économique des femmes ne semblent pas surmonter substantiellement tous les obstacles qui entravent leur parcours entrepreneurial. L'autonomisation économique exige que les interventions soient transformatrices au-delà de l'accessibilité au capital humain et financier, et qu'elles gèrent les contraintes sociales et psychologiques pesant sur les entrepreneures. Ces interventions devraient intégrer la dimension du genre, en plus du capital et de la formation, comme le plaide Siba (2019).

Des pays en développement ont élaboré des politiques et des initiatives qui visent à promouvoir l'entrepreneuriat, tout en autonomisant au passage les femmes dans le processus. Cependant, ces initiatives ne semblent pas s'attaquer aux obstacles spécifiques associés à l'entrepreneuriat et à l'autonomisation des femmes. Au-delà des défis génériques de l'entrepreneuriat, ces dispositifs d'accompagnement peinent encore à intégrer deux éléments de changement qui permettraient de réduire l'écart entre les hommes et les femmes dans le processus entrepreneurial : le changement de conscience et d'état d'esprit, et la remise en cause des croyances sur le genre et le pouvoir (Siba, 2019).

4.1 Changement de conscience et d'état d'esprit

Siba (2019) fait la démonstration que le succès de l'intervention d'autonomisation économique des femmes nécessite bien plus que l'accès à des compétences commerciales solides et à un capital financier. La formation fournit des compétences en organisation d'entreprise et en administration, des techniques de production et des connaissances pour créer un plan d'affaires et du réseautage. Or, le changement de mentalité est obtenu en renversant les barrières aux aspirations et aux contraintes intériorisées qui maintiennent les femmes dans des situations d'insubordination.

Les femmes d'affaires ont tendance à s'engager dans des scénarios moins compétitifs aux risques défavorables, par rapport aux hommes. La concurrence préliminaire dans les entreprises féminines inhibe les performances, les profits et les améliorations générales des femmes. Des programmes de formation doivent être mis en place pour changer la mentalité, tout en équipant les entrepreneures de compétences générales telles que l'innovation, l'identification de nouvelles opportunités, la définition d'objectifs et le dépassement des obstacles. Ces éléments rehausseraient l'initiative des femmes, quel que soit leur niveau d'éducation. Olasunkanmi et ses collègues (2017) notent que les interventions sur la mentalité inculqueraient également des aspirations, tout en modifiant les perceptions des opportunités du marché du travail.

4.2 Remise en cause des croyances sur le genre et le pouvoir

La remise en cause des rôles que devrait jouer chaque sexe pourrait également produire un effet significatif sur l'essor de l'entrepreneuriat féminin. Les femmes passent moins de temps dans les affaires et ont une autorité moindre dans le processus de prise de décision au sein des entreprises en raison des pressions externes. D'ailleurs, Olasunkanmi et ses collègues (2017) montrent combien l'image collée aux femmes en tant que responsables du foyer inhibe également leurs ambitions puisque le soutien financier extérieur de leur conjoint les empêche de développer leur entreprise. Des programmes d'autonomisation qui misent sur un accroissement de la confiance en soi et de la capacité d'entreprendre, tout en éliminant les contraintes psychologiques et culturelles qui entravent l'indépendance, les priorités et les aspirations des femmes entrepreneures, devraient améliorer le taux de succès entrepreneurial de celles-ci.

Conclusion

Avec un ratio de 8 à 12 femmes pour 10 hommes au démarrage d'entreprise, le principal défi de l'entrepreneuriat féminin dans les pays en développement n'est visiblement pas lié à un manque d'ambition ni d'esprit entrepreneurial. La principale difficulté rencontrée par l'entrepreneuriat féminin réside davantage dans sa précarité et sa pérennité. Les circonstances qui conduisent nombre de ces femmes dans le processus entrepreneurial ainsi que les contraintes institutionnelles et culturelles qu'elles rencontrent sont des éléments qui réduisent d'emblée leurs chances de succès. Compte tenu de ce contexte, de nombreuses organisations gouvernementales et non gouvernementales mettent sur pied des programmes pour soutenir l'entrepreneuriat féminin.

Toutefois, ces programmes, qui portent sur les aspects techniques et légaux de l'entrepreneuriat, semblent surtout promouvoir l'entrepreneuriat en général, sans s'attaquer aux causes profondes de la disparité dans le succès entrepreneurial entre les hommes et les femmes. Le programme d'accompagnement à une adoption du statut de l'entreprenant mis en œuvre au Bénin entre 2014 et 2016 en est l'illustration. Alors que la majorité de ces entrepreneures sont actives dans le secteur informel, les principales limites de ce type de programme sont, d'une part, d'assumer que la solution passe nécessairement par la formalisation et, d'autre part, de croire que la formalisation d'une entreprise se résume à son enregistrement. Les résultats de cette étude montrent que le programme a connu une augmentation des enregistrements chez les deux sexes, mais n'a pas véritablement amélioré l'inclusion financière des femmes. L'accès aux services financiers traditionnels est resté hermétique, tout comme la maîtrise de l'appareil fiscal est demeurée incertaine, alors que ces entrepreneures ont fait des efforts considérables pour obtenir une clientèle additionnelle et pour accéder à de nouveaux marchés.

RÉFÉRENCES

Ajide, F.M. (2020), Financial inclusion in Africa: does it promote entrepreneurship?, *Journal of Financial Economic Policy*, *12*(4), 687-706. https://doi.org/10.1108/JFEP-08-2019-0159

Banque africaine de développement, OCDE et Programme des Nations unies pour le développement. (2017). *Perspectives économiques en Afrique 2017 : entrepreneuriat et industrialisation*. OCDE. https://doi.org/10.1787/aeo-2017-fr

Banque mondiale. (2013). *Global financial development report 2014: Financial inclusion*. World Bank Publications. https://documents1.worldbank.org/curated/zh/225251468330270218/pdf/Global-financial-development-report-2014-financial-inclusion.pdf

Bayero, M. A. (2015). Exploring the link between financial inclusion and women entrepreneurship. *Lapai Journal of Management Science*, *6*(3), 247-259. https://www.researchgate.net/publication/301292818_exploring_the_link_between_financial_inclusion_and_women_entrepreneurship

Benhassine, N., McKenzie, D., Pouliquen, V. et Santini, M. (2018). Does inducing informal firms to formalize make sense? Experimental evidence from Benin. *Journal of Public Economics*, *157*, 1-14. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.11.004

Benjamin, N. et Mbaye, A. A. (2012). *Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone : taille, productivité et institutions*. Pearson.

Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Guerrero, M., Schott, T. et Global Entrepreneurship Research Association (GERA). (2021). *Global Entrepreneurship Monitor: 2020-2021 global report*. Babson et Haute école de gestion de Fribourg. www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report

Holloway, K., Niazi, Z. et Rouse, R. (2017). Women's economic empowerment through financial inclusion: A review of existing evidence and remaining knowledge gaps. *Innovations for Poverty Action*. https://www.poverty-action.org/publication/womens-economic-empowerment-through-financial-inclusion

Jahanshahi, A. A., Pitamber, B. et Nawaser, K. (2010). Issues and challenges for women entrepreneurs in global scene, with special reference to India. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, *4*(9), 4347-4356. http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2010/4347-4356.pdf

Kalim, A. (2012). Women entrepreneurship – The emerging workforce in 21st century: Turning challenges into opportunities. *International Journal of Research in Management & Social Science*, *101*. https://www.researchgate.net/publication/331062366_Women_entrepreneurship_turning_challenges_into_opportunities

Kimmitt, J., & Munoz, P. (2017). Entrepreneurship and financial inclusion through the lens of instrumental freedoms. *International Small Business Journal*, *35*(7), 803-828. https://doi.org/10.1177/0266242617700699

Minniti, M. et Naudé, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? *European Journal of Development Research*, *22*(3), 277-293. https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.17

Olasunkanmi, A. A., Mubashiru Olayiwola Babatunde, M., Musiliu Dada, R. et Abayomi, T. (2017). Women entrepreneurship education: An instrument of economy growth and overcoming gender gap in a competitive economy. *Journal of Commerce and Management Perspective*, *6*(1), 18-23. https://doi.org/10.24105/gjcmp.6.1.1703

Olawale, F. et Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African Journal of Business Management*, *4*(5), 729-738. https://doi.org/10.5897/AJBM.9000434

Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA). (2010). *Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 portant sur le droit commercial général*. OHADA. http://www.droit-afrique.com/upload/doc/ohada/Ohada-Acte-Uniforme-2010-droit-commercial.pdf

Patel, P. (2014). Effectiveness of entrepreneurship development interventions for women entrepreneurs: An ILO-WED Issue Brief. *Women's Entrepreneurship Development Programme, International Labour Organization*. https://www.ilo.org/empent/areas/women-entrepreneurship-development-wed/WCMS_329356/lang--en/index.htm

Ramani, S. V., Thutupalli, A., Medovarszki, T., Chattopadhyay, S. et Ravichandran, V. (2013). *Women entrepreneurs in the informal economy: Is formalization the only solution for business sustainability?* [Working paper series]. UNU-MERIT. http://collections.unu.edu/eserv/UNU:26/wp2013-018.pdf

Sharma, P. et Varma, S. K. (2008). Women empowerment through entrepreneurial activities of self help groups. *Indian Research Journal of Extension Education*, *8*(1), 46-51. https://www.researchgate.net/publication/266472231_Women_Empowerment_through_Entrepreneurial_Activities_of_Self_Help_Groups

Siba, E. (2019, 15 février). Empowering women entrepreneurs in developing countries: Why current programs fall short. *Brookings*. https://www.brookings.edu/research/empowering-women-entrepreneurs-in-developing-countries

Tran, A. T. et Von Korflesch, H. (2016). A conceptual model of social entrepreneurial intention based on the social cognitive career theory. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *10*(1), 17-38. https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2016-007

Zogning, F., Mbaye, A. A. et Um-Ngouem, M. T. (2017). *L'économie informelle, l'entrepreneuriat et l'emploi*. Éditions JFD.

MAÎTRISE

Administration des affaires (MBA pour cadres)

La maîtrise en administration des affaires est offerte à temps complet et s'adresse à des candidats ayant une solide expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres vise à développer les habiletés managériales de personnes œuvrant dans des environnements professionnels de direction.

programmes.uqac.ca/3016

L'avenir est ici

UQAC
Université du Québec à Chicoutimi

Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité d'entrepreneures : les femmes entrepreneures et les secteurs d'activité[1]

Sophie Brière[a], Maripier Tremblay[b], Corinne Poroli[c], Isabelle Auclair[d]

RÉSUMÉ. Dans cet article, les auteures s'attaquent aux stéréotypes et proposent une réflexion critique sur l'entrepreneuriat des femmes, au moyen de l'exploration de mythes liés à la création d'entreprises, et plus spécifiquement à ceux entourant les secteurs d'activité dans lesquels œuvrent les femmes entrepreneures. On y aborde notamment l'accessibilité des secteurs d'activités et les déterminants sociaux influençant le parcours des femmes entrepreneures. Plutôt que de se limiter une présentation descriptive, les auteures cherchent à comprendre pourquoi certaines situations perdurent. Il ressort que la situation des femmes est fortement enracinée dans un écosystème entrepreneurial où les biais persistent et par conséquent favorisant peu la diversité d'entrepreneurs. Des recommandations et pistes d'actions sont proposées pour contrer ce modèle unique.

ABSTRACT. *In this article, the authors challenge stereotypes and critically reflect on women's entrepreneurship by exploring myths related to business creation, specifically those surrounding the sectors in which women entrepreneurs start their businesses. It addresses the accessibility of the sectors of activity and the social determinants influencing the path of women entrepreneurs. Rather than limiting themselves to a descriptive presentation, the authors seek to understand why certain situations persist. It emerges that the situation of women is strongly rooted in an entrepreneurial ecosystem where biases persist and consequently favor little diversity of women entrepreneurs. Recommendations and courses of action are proposed to counter this unique model.*

Introduction

Certains mythes sur les femmes entrepreneures sont encore largement répandus : elles seraient moins ambitieuses, moins audacieuses dans leurs actions, moins tournées vers l'international, etc. Ces affirmations appellent à des nuances dans notre société, qui valorise principalement un entrepreneuriat de croissance, créateur de richesse et générant des « fleurons ».

Cette vision de l'entrepreneuriat est incomplète et trompeuse, car elle ne reflète qu'une infime partie du phénomène entrepreneurial. Paru en 2020, un ouvrage dirigé par les professeures Maripier Tremblay, Sophie Brière et Corinne Poroli s'attaque aux stéréotypes et propose une réflexion critique sur l'entrepreneuriat des femmes, au moyen de l'exploration de mythes liés à la création d'entreprises. Dans cet article, nous reprenons les propos développés dans le deuxième chapitre de l'ouvrage, lequel se penche plus spécifiquement sur les mythes entourant les secteurs d'activité dans lesquels œuvrent davantage les femmes entrepreneures.

En effet, il est connu que les femmes sont plus présentes dans certains secteurs d'activité, mais les raisons qui expliquent ce constat sont, elles, moins connues. Selon la croyance populaire, les femmes

[a] Professeure titulaire, Sciences de l'administration – Département de management, Université Laval
[b] Professeure titulaire, Sciences de l'administration – Département de management, Université Laval
[c] Professeure associée, SKEMA Business School, Université Côte d'Azur, France
[d] Professeure agrégée, Sciences de l'administration – Département de management et titulaire Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés, Université Laval

feraient elles-mêmes le choix d'entreprendre dans des secteurs précis, tous les secteurs d'affaires seraient accessibles à toutes les personnes qui souhaitent entreprendre, et le développement d'une entreprise serait le même, peu importe le contexte. Il nous apparaît important de déconstruire ces mythes pour mieux capter la réalité des femmes.

C'est ce que nous faisons dans le cadre de cet article. Dans un premier temps, nous explorons le mythe relatif au fait que tous les secteurs d'affaires sont accessibles à toutes les personnes qui souhaitent entreprendre. Par la suite, nous nous attardons au mythe voulant que le développement d'une entreprise soit le même, peu importe le contexte.

Une fois ces deux mythes présentés, nous présentons des clés pour déconstruire ces mythes, sous la forme de recommandations et de pistes d'action concrètes afin de contrer ces idées préconçues. La volonté derrière cet exercice est de contrer cette tendance au modèle unique et de reconnaître une plus grande diversité, dans le but ultime d'accompagner et de soutenir de façon plus efficace les femmes, mais aussi l'ensemble des entrepreneurs.

1. Mythes relatifs aux entrepreneures

1.1 Mythes 1 : Tous les secteurs d'affaires sont accessibles à toutes les personnes qui souhaitent entreprendre

Il est documenté que les femmes entrepreneures œuvrent davantage dans certains secteurs tels que la santé, les services aux particuliers et aux entreprises, l'éducation et le commerce de détail (Bacha et collab., 2016). Le tableau 1 montre que les femmes propriétaires d'entreprises au Québec se situent en plus grande proportion dans le secteur des services professionnels (24,6 %) et des autres services (18,2 %).

Secteur d'activité	% de femmes propriétaires
Services professionnels, scientifiques et techniques (services juridiques, comptables, architecture, génie, arpentage, publicité, conception de systèmes informatiques, conseils de gestion, recherche scientifique, etc.)	24,6
Autres services, sauf les administrations publiques (réparation et entretien, services personnels et de blanchissage, ménages privés, etc.)	18,2
Arts, spectacles et loisirs	10,8
Soins de santé et assistance sociale	9,2
Commerce de détail	8,0
Finance et assurances	3,6
Hébergement et services de restauration	3,2
Services d'enseignement	3,1
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3,1
Construction	2,6
Fabrication	2,4
Services immobiliers et services de location et de location à bail	2,3
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	2,2
Ne sait pas	2,2
Industrie de l'information et industrie culturelle	1,4
Commerce de gros	1,2
Autre	0,9
Gestion de sociétés et d'entreprises	0,7
Transport et entreposage	0,4

Tableau 1 – Répartition des femmes propriétaires par secteur d'activité au Québec
Source : Ibanescu et Marchand, 2017

En se référant aux statistiques de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Bacha et ses collègues (2016) illustrent que, du côté de la France, on retrouve la majorité des femmes propriétaires dans le domaine de la santé humaine et de l'action sociale (73,1 %) ainsi que dans le domaine des autres services aux ménages (68,7 %). Elles sont très peu présentes dans le secteur de la construction (2,4 %) ou encore dans des secteurs dits « innovants », dont celui de l'information et de la communication (22,6 %).

Secteur d'activité	% de femmes propriétaires
Santé humaine et action sociale	73,1
Autres services aux ménages	68,7
Industrie	50,2
Enseignement	49,8
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	45,8
Activités immobilières	44,9
Activités de services administratifs et de soutien	41,7
Arts, spectacles et activités récréatives	39,7
Activités financières et d'assurance	38,2
Hébergement et restauration	37,1
Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles	35,1
Information et communication	22,6
Transport et entreposage	5,6
Construction	2,4

Tableau 2 – Répartition des femmes propriétaires par secteur d'activité en France
Source : Institut national de la statistique et des études économiques, 2017

Une des raisons contribuant à expliquer ce constat, à la fois au Québec et en France, est le fait que les femmes se trouvent préalablement dans des domaines d'études typiquement liés à ces secteurs, soit ceux des services et de la santé. Ainsi, les statistiques disponibles au Québec montrent que les domaines d'études des femmes se situent principalement, pour la formation technique, dans le domaine de la santé et des sciences humaines.

Secteur d'activité	% de femmes propriétaires
Santé humaine et action sociale	73,1
Autres services aux ménages	68,7
Industrie	50,2
Enseignement	49,8
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	45,8
Activités immobilières	44,9
Activités de services administratifs et de soutien	41,7
Arts, spectacles et activités récréatives	39,7
Activités financières et d'assurance	38,2
Hébergement et restauration	37,1
Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles	35,1
Information et communication	22,6
Transport et entreposage	5,6
Construction	2,4

Tableau 3 – Effectif étudiant à temps plein et à temps partiel des établissements d'enseignement collégial (réseaux public et privé) au Québec
Source : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, *Statistiques de l'enseignement supérieur*, 2015

En France, le pourcentage des femmes qui étudient dans des formations techniques est réellement plus élevé dans les services aux personnes.

Domaine d'études en formation technique	France	
	% hommes	% femmes
Services aux personnes	24,1	75,9
Échanges et gestion	33	67
Agriculture, pêches et forêts	89,4	10,6
Spécialité technologique de la production	95,3	4,7
Génie civil, construction, bois	97,5	2,5

Tableau 4 – Effectif des formations techniques en France (données compilées en 2014-2015)
Source : MENESR, *Repères et références statistiques*, 2016, cité dans Lemarchant, 2017

En ce qui a trait aux études universitaires, les statistiques montrent aussi qu'il y a encore peu de femmes dans les secteurs scientifiques. Au Québec, les femmes représentent 20 % des étudiants au baccalauréat en génie et 15 % des étudiants en informatique (Belletête et Langelier, 2016), secteur où le démarrage d'entreprises est en forte croissance.

Domaine d'études universitaires	Québec
	% de femmes
Sciences sociales et humaines	68,6
Sciences de la santé	18,1
Sciences pures et appliquées	10
Études plurisectorielles	3,5

Tableau 5 – Répartition du domaine d'études universitaires des femmes au Québec
Source : Conseil du statut de la femme, 2018

En France, la proportion de femmes en sciences est plus élevée qu'au Québec, et leur présence dans les secteurs de la santé et des sciences humaines et sociales demeure plus importante.

Domaine d'études universitaires	France
	% de femmes
Sciences de la santé	68,5
Sciences humaines et sociales	67,8
Sciences pures et appliquées	43,2
Sciences et technologie des activités physiques et sportives	29

Tableau 6 – Pourcentage de femmes inscrites à l'université par discipline en France à la rentrée 2016
Source : Institut national de la statistique et des études économiques, 2018

En plus de la présence des femmes dans certains secteurs particuliers au sein des divers programmes de formation, sur le marché du travail, les femmes sont aussi moins présentes dans des secteurs autres que celui des services.

Au Québec, elles représentent 14 % des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec, elles sont 1,5 % dans le domaine de la construction et seulement 20 % en technologies de l'information (Conseil du statut de la femme, 2016). Ainsi, la majorité des emplois féminins demeurent dans cinq types d'industries, soit les soins de santé et l'assistance sociale, le commerce de détail, les services d'enseignement, les administrations publiques ainsi que l'hébergement et les services de restauration.

En France, cette genrisation des secteurs en entrepreneuriat est présente et tend à s'accentuer puisque le secteur de la santé humaine et de l'action sociale reste dominé par les femmes (65 % contre 58 % en 2010), de même que les autres services aux ménages (58 % contre 55 % en 2010). Les secteurs très masculins le demeurent, tels que la construction (91 % d'hommes créateurs en 2014), le domaine de l'information-communication (84 %) et le transport-entreposage (83 %) (Santoni, 2016). Cette auteure rappelle aussi :

> Des études menées en France et en Belgique par Cornet et Constantinidis (2004) ont montré que les entrepreneures présentes dans les secteurs dits féminins ont connu des difficultés à trouver leur place, le niveau de

> diplôme aidant alors à faire valoir leur crédibilité. Le constat des deux auteurs est donc que le choix du secteur d'activité des femmes entrepreneures « reste fortement influencé par les réalités de genre » (Constantinidis, 2010). (Santoni, 2016, p. 36)

Ainsi, non seulement les femmes sont propriétaires d'entreprises dans des secteurs liés aux services, mais les statistiques montrent que leur présence dans ces secteurs sur le plan de la formation et de l'emploi ne leur permet pas d'accéder facilement à d'autres secteurs d'activité. Ce constat vient ainsi déconstruire le mythe selon lequel tous les secteurs d'affaires sont accessibles à toutes les personnes qui souhaitent entreprendre.

Les statistiques présentées s'ajoutent au fait qu'il persiste des stéréotypes liés à la présence des femmes dans des secteurs et des emplois traditionnellement masculins, que ce soit sur le plan de la force physique, de l'intérêt des femmes pour ces secteurs et du rôle des femmes dans la conciliation travail-famille (Brière, 2018).

1.2 Le développement d'une entreprise est le même, peu importe le contexte

Un autre mythe fréquemment repris est celui selon lequel le développement d'une entreprise est le même, peu importe le contexte des personnes qui entreprennent. Pourtant, plusieurs études montrent l'importance de l'écosystème entrepreneurial, un concept apparu dans le milieu des années 1990.

> Ce concept permet de prendre en compte les interactions de l'entreprise avec son milieu, ce dernier étant composé de ses fournisseurs, de ses clients, de ses financiers mais aussi des autres parties prenantes comme les institutions publiques, les milieux associatifs ou encore, quand ils sont dans leur phase de lancement, les organismes d'accompagnement. (Bacha et collab., 2016, p. 37).

Ainsi, l'écosystème entrepreneurial a un caractère évolutif et est traversé par une variété de relations :

> L'application de ce concept au champ de l'entrepreneuriat signifie que l'entrepreneur ne peut plus être considéré comme un acteur isolé évoluant dans un vide social et institutionnel. Son environnement est constitué au contraire de multiples acteurs, dispositifs, réseaux relationnels, etc. plus ou moins interreliés et qui peuvent être favorables au développement entrepreneurial (création et développement de compétences entrepreneuriales, etc.). (Bacha et collab., 2016, p. 37-38)

Il existe plusieurs représentations de l'écosystème entrepreneurial, mais la figure 1 permet de faire ressortir la nature complexe et dynamique du contexte entrepreneurial, et de montrer l'interrelation des éléments relatifs à l'individu et à son environnement social. Ce schéma montre également l'importance de travailler en amont au bassin de compétences dans les universités-collèges et écoles techniques, ce qui contribuerait à déconstruire le mythe sur l'accessibilité des femmes dans tous les secteurs.

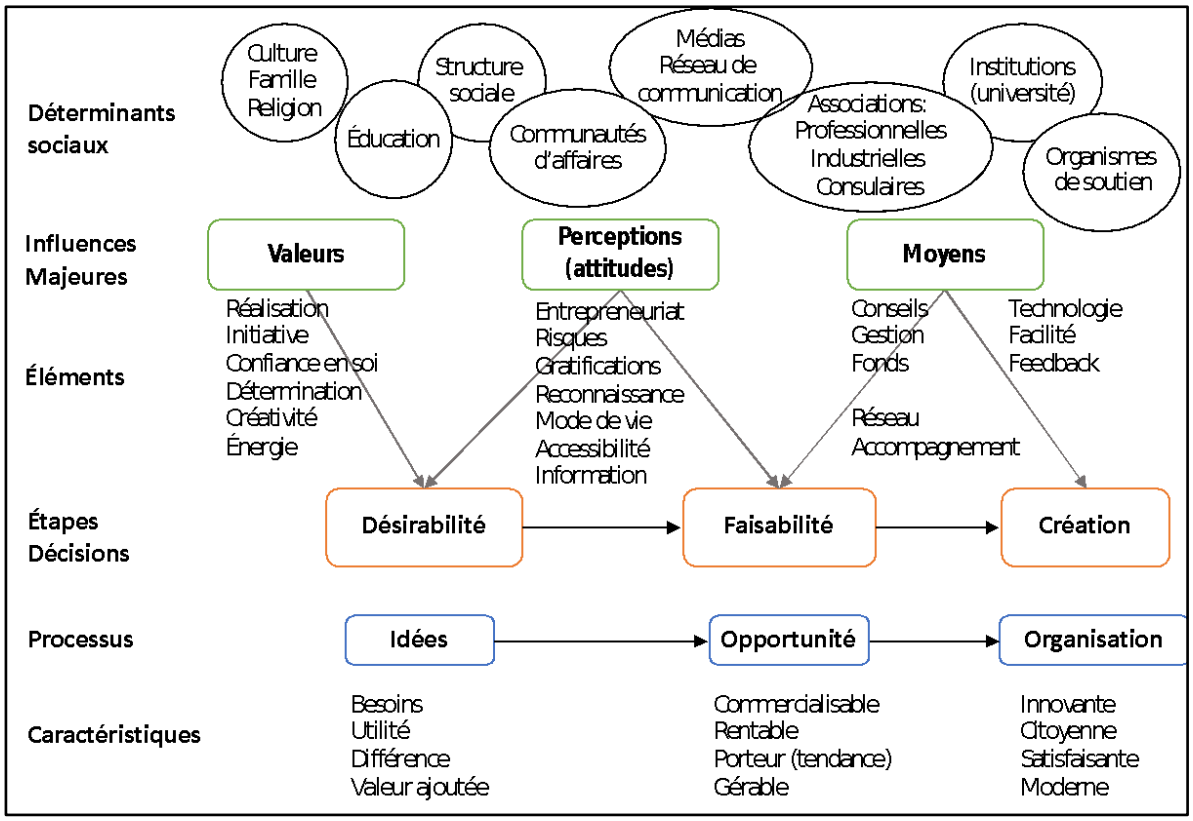


Figure 1 – Écosystème et processus entrepreneurial
Source : Gasse, 2003, p. 50

En théorie, l'écosystème entrepreneurial semble montrer que toutes les personnes qui entreprennent dans cet environnement ont toutes les mêmes chances de succès. Toutefois, en pratique, l'expérience montre que les femmes ne disposent pas des mêmes déterminants sociaux ni des mêmes accès aux différentes ressources (Brush et collab., 2018). Cela montre ainsi l'importance de considérer les obstacles résultant des normes entrepreneuriales qui désavantagent les femmes, notamment la division sexuelle du travail, la discrimination systémique dans les organismes de soutien et l'accès au financement (Brière et collab., 2017). Cette analyse contextuelle est essentielle pour comprendre les particularités et la diversité de l'entrepreneuriat féminin.

Dans la pratique, ces réalités contextuelles ne sont pas suffisamment prises en compte, et la situation différenciée entre les hommes et les femmes n'est pas toujours considérée lorsqu'il s'agit de développer des stratégies et des activités de soutien à l'entrepreneuriat (Brière et collab., 2017). L'activité entrepreneuriale est encore considérée comme une activité économique désincarnée, malgré des études récentes qui considèrent l'entrepreneuriat comme un processus de changement social sensible au genre (Calas et collab., 2009). Selon Brière et ses collègues (2017), « le contexte et les besoins des femmes demeurent ainsi sous-estimés, ce qui affecte les opportunités de croissance et le sentiment de satisfaction des femmes envers leurs entreprises » (p. 91). Aussi, ces auteures montrent qu'une approche basée sur le développement individuel ne considère pas suffisamment les différentes parties prenantes qui influencent l'activité entrepreneuriale, particulièrement les institutions financières et la vie familiale.

Concernant la situation familiale, celle-ci a pourtant un effet important, considérant l'implication encore importante des femmes dans les charges domestiques. Au Québec, une étude montre que, lors de l'arrivée d'un enfant, on constate toujours une baisse indicative du taux d'emploi des mères, alors que celui des pères augmente (Conseil du statut de la femme, 2016). Cela illustre bien que, même si les écarts diminuent et que les pères s'impliquent davantage, « la naturalisation des inégalités dans le partage du travail domestique et parental est encore solidement

ancrée dans les esprits de nombreux parents » (Conseil du statut de la femme, 2015). En France, « le rythme de travail discontinu lié à la maternité (*motherhood*) amène les femmes à être cantonnées dans des secteurs d'activité et des emplois traditionnellement genrés » (Richomme-Huet et Vial, 2013, cités dans Santoni, 2016, p. 254). Cela affecte également le choix du secteur d'activité (secteurs traditionnellement investis par des femmes) et le type d'occasions saisies.

Le fait d'être mère et entrepreneure est d'ailleurs un phénomène étudié de façon plus précise avec le concept de *mampreneures*. Le fait d'établir plus précisément les besoins de ces femmes permet de déterminer des stratégies d'accompagnement mieux adaptées et différenciées. Il convient ainsi d'être attentif aux évolutions observées en matière d'entrepreneuriat féminin, notamment aux pratiques d'accompagnement adaptées par et pour les mampreneures. L'objectif est de trouver les moyens adéquats pour accompagner efficacement la population des femmes devenant entrepreneures au cours de leur grossesse ou durant la période préscolaire de leur(s) enfant(s).

D'autres travaux ont montré que la famille occupe une place centrale dans la vie des femmes entrepreneures, que ce soit leurs parents, leur conjoint ou leurs enfants (Brière et collab., 2017). Le soutien familial pour démarrer une entreprise semble donc crucial pour les femmes puisque leur rôle de mère et les devoirs familiaux restreignent leur horaire de travail, ce qui affecte leur cheminement entrepreneurial. L'aspect familial est aussi inséparable de l'appréciation que les femmes font de leur performance, car les femmes accordent la priorité à l'effet positif de leur entreprise sur leur famille et sur leur communauté. La situation familiale a donc une influence sur le développement des femmes entrepreneures, mais la liberté permise par le fait d'être son propre patron ne serait pas si évidente (Chasserio et collab., 2014).

2. Clés pour déconstruire ces mythes

2.1 Clé 1 : Favoriser l'intégration des femmes dans des secteurs traditionnellement masculins à forte croissance

Une clé importante pour favoriser une véritable accessibilité à tous les secteurs d'affaires aux femmes qui souhaitent entreprendre est de favoriser leur intégration dans des secteurs traditionnellement masculins, particulièrement ceux à forte croissance.

Une recherche réalisée sur la progression et les femmes dans les métiers traditionnellement masculins au Québec (Brière, 2018) a montré que, malgré des avancées politiques et juridiques en faveur de l'égalité qui ont permis aux femmes d'obtenir en plus grand nombre un diplôme universitaire et d'accéder au marché du travail, des écarts importants persistent dans ces professions sur le plan des salaires, du choix de spécialisations et de l'accès aux postes décisionnels. Dans ce contexte, l'étude fait ressortir les obstacles, mais aussi les facteurs facilitant le parcours des femmes sous plusieurs dimensions, soit la formation initiale, les motivations, le recrutement, les deux premières années de carrière, la carrière, la diversification des choix et l'accès à des postes de décision.

L'étude dirigée par Brière (2018) a également répertorié des obstacles à cette insertion, obstacles sur lesquels il importe de travailler si l'on souhaite augmenter le bassin de femmes présentes dans une majorité de secteurs. Ces obstacles concernent notamment l'esprit de compétition, qui se traduit par de très longues heures de travail; la persistance des stéréotypes liés aux rapports sociaux de genre et à la parentalité; les perceptions liées aux difficultés des femmes en matière de mobilité internationale ou régionale; des horaires de travail irréguliers; l'impunité par rapport au sexisme ou aux situations de harcèlement sexuel; et les processus déficients de nomination aux postes de décision.

En sciences et en génie, un secteur à forte croissance menant au démarrage d'entreprises, les résultats de cette étude pour les ingénieures montrent que les défis demeurent surtout sur le plan de la formation. Comme il a été mentionné précédemment, seulement 20 % de femmes sont inscrites au baccalauréat. Différents programmes ont été mis en place pour accroître le nombre de femmes inscrites dans les différents programmes de formation en sciences et génie, dont *Promoscience* de l'Association de la francophonie à propos des femmes en sciences, technologies, ingénierie et mathématique (AFFESTIM), *Chapeau, les filles!* et *Les Scientifines*. Aussi, des stages coopératifs permettent aux femmes de prendre conscience des biais sexistes à l'université et dans le milieu

de travail. La promotion de nouvelles filières telles que les biotechnologies, l'environnement et le génie des eaux a aussi été entreprise. Malgré cela, d'autres actions devraient être entreprises pour contrer le sexisme dans ces milieux de travail, particulièrement sur les chantiers de construction, et pour revoir les exigences liées au nombre d'heures et à la mobilité régionale ou internationale.

L'étude dirigée par Brière (2018) a ainsi permis de déterminer des pratiques organisationnelles favorisant la progression et la rétention des femmes dans les organisations de divers secteurs. Les éléments clés pour la progression des femmes dans des métiers traditionnellement masculins concernent les processus de recrutement et de travail, les conditions de travail, la conciliation travail-vie personnelle, le climat de travail, l'accompagnement individuel et les processus d'accès aux postes de décision.

2.2 Clé 2 : Prendre en compte les éléments contextuels influençant le cheminement entrepreneurial

Une autre clé essentielle pour réaliser une meilleure prise en compte du contexte dans le développement d'une entreprise est de considérer davantage les éléments contextuels influençant le cheminement entrepreneurial (inégalités et rapports sociaux de genre, situation personnelle et familiale, parties prenantes présentes et influentes, bassin de main-d'œuvre, distance et éloignement géographique, etc.).

Cette analyse contextuelle est essentielle pour comprendre les particularités et la diversité de l'entrepreneuriat féminin, car l'expérience des femmes montre que l'entrepreneuriat est une activité sociopolitique et une construction sociale au sein desquelles les iniquités influencent les possibilités, les expériences et les comportements entrepreneuriaux (Brière et collab., 2017).

Ces auteures (Brière et coll., 2017) permettent de mettre de l'avant une nouvelle approche plus dynamique et intégrée des services de soutien afin que le contexte particulier des femmes entrepreneures, surtout leur situation familiale, soit davantage orienté vers le soutien aux entrepreneures, tant sur le plan de la nature des services que leur accessibilité. La figure 2 illustre de façon originale l'analyse simultanée et genrée de l'interinfluence de cette dimension contextuelle avec les services de soutien et la performance des entreprises.

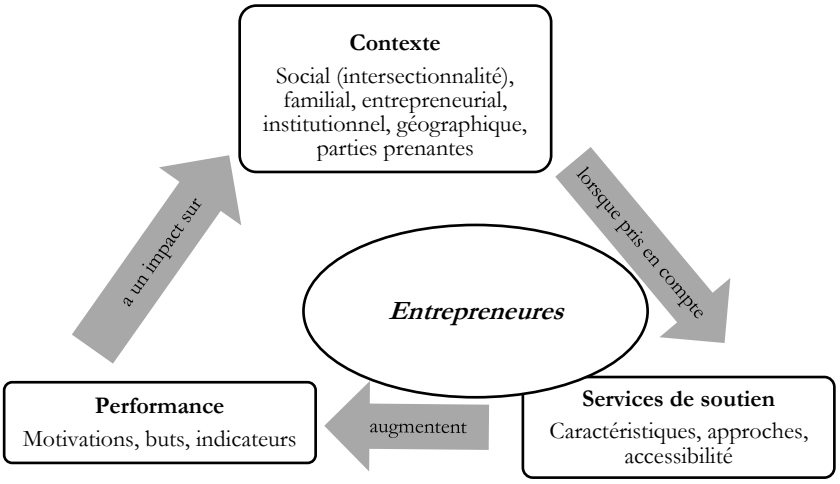


Figure 2 – Interinfluence du contexte, des services de soutien et de la performance
Source : Brière et collab., 2017

Ce modèle représente le processus entrepreneurial comme un construit social et un processus de changement social sensible au genre. Il représente aussi de nouvelles avenues pour les organisations qui souhaitent améliorer les activités de soutien aux femmes entrepreneures. Cette clé s'appuie également sur les résultats d'une étude du Global Entrepreneurship Monitor (Hechavarría et Ingram, 2018) réalisée sur les écosystèmes entrepreneuriaux dans 75 pays entre 2001 et 2014. Cette étude indique que la prévalence dans l'esprit d'entreprise est plus élevée pour les femmes lorsque l'écosystème entrepreneurial présente de faibles barrières à l'entrée, un gouvernement favorable, des politiques favorables à l'entrepreneuriat, une infrastructure juridique favorable, etc. Les femmes seraient

également plus enclines à mobiliser davantage de ressources que les hommes afin de surmonter les contraintes en matière de soutien (Sperber et Linder, 2018).

2.3 Clé 3 : Favoriser une approche collective pour soutenir les femmes entrepreneures

Une autre clé dans cette perspective vise à repenser l'approche privilégiée pour soutenir les femmes entrepreneures par une approche collective, plutôt qu'individuelle. Les études actuelles font ressortir de nombreux modèles illustrant le processus par lequel un individu détermine une possibilité, mais ceux-ci offrent peu de repères pour aborder le processus dans une perspective collective permettant de mettre l'accent sur des rôles liés au soutien durant les différentes phases du processus entrepreneurial (Tremblay, 2014). La mobilisation des parties prenantes permet d'analyser l'influence des iniquités sociales ainsi que de créer des stratégies et des activités endogènes qui tiennent compte du contexte.

Une étude quantitative sur les femmes entrepreneures (Bullough et collab., 2014) indique que la collectivité (p. ex., la famille, les amis proches, les collègues) est un facteur particulièrement important pour le démarrage d'entreprise. Plus précisément, lorsqu'elles s'engagent dans le développement des affaires, les femmes sont principalement influencées par leur cercle proche de contacts. Combiné aux objectifs individuels, le soutien favorable de ce groupe permet à la fois un meilleur démarrage et une meilleure compréhension des enjeux qui devraient aider les organismes de soutien à concevoir des programmes de formation adaptés.

Enfin, bien que les femmes entrepreneures restent au cœur de tout projet d'entreprise, il est important pour les communautés de s'impliquer et de s'engager dans le projet entrepreneurial. Tout comme le soulignent les travaux de Bacha et ses collaborateurs (2016), cette approche coïncide avec les différentes études qui montrent les relations entre entrepreneuriat, territoire et dynamique collective (p. ex., districts industriels, économie de proximité, stratégies collectives de coopétition, grappes d'entreprises, etc.).

Cette relation avec le territoire devient alors un élément important dans le développement des entreprises, particulièrement pour les femmes puisque ce maillage relationnel avec leur territoire peut alors constituer une ressource majeure de leur projet.

Conclusion

Nous avons présenté un extrait de la réflexion développée dans le cadre de l'ouvrage *Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité d'entrepreneures* (Tremblay et collab., 2020), qui vise essentiellement à mieux comprendre ce qui se cache dernières certains stéréotypes largement véhiculés sur les femmes entrepreneures. Plus spécifiquement, nous nous sommes penchées sur les secteurs d'activité dans lesquels œuvrent les femmes entrepreneures.

Nous retenons que les femmes détiennent des entreprises dans les secteurs au sein desquels elles étudient. Ainsi, pour favoriser leur présence dans certains secteurs, il faut travailler en amont, soit en les incitant à se former dans ces secteurs. Il faut également chercher à comprendre les freins et à quel moment ils se présentent dans leur parcours.

À la lumière des réflexions présentées ici, il importe d'intégrer une analyse du contexte pour comprendre la création d'entreprises par les femmes. L'écosystème entrepreneurial alimente parfois les préjugés et les stéréotypes, ce qui génère des stratégies inadaptées pour les femmes.

Finalement, il nous apparaît pertinent d'utiliser les approches collectives en mobilisant les parties prenantes pour faire ressortir les iniquités sociales et pour stimuler la création d'entreprises qui répondent au contexte des femmes.

NOTE

1 Cet article est un extrait de l'ouvrage *Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité d'entrepreneures* (2020), sous la direction de Maripier Tremblay, Sophie Brière et Corinne Poroli, aux Presses de l'Université Laval. La diffusion de cet extrait dans la revue Organisations et territoires a été autorisée par les Presses de l'Université Laval.

RÉFÉRENCES

Bacha, E., Chasserio, S., Pailot, P., Poroli, C. et Lebègue, T. (2016). L'accompagnement des femmes entrepreneures : regards croisés. Dans P. Philippart (dir.), *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement* (p. 29-52). EMS Éditions.

Belletête, V. et Langelier, E. (2016). *Données sur la progression des femmes en sciences et en génie au Québec et au Canada*. Journée de l'entrepreneuriat féminin (article publié), Sherbrooke.

Brière, S. (dir.). (2018). *Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire* (rapport de recherche du Programme Actions concertées). FRQSC, FRQNT et Secrétariat à la condition féminine Québec.

Brière, S., Auclair, I. et Tremblay, M. (2017). Soutenir les femmes entrepreneures en contexte africain : vers une nouvelle approche dynamique et collective. *Revue internationale PME*, *30*(3-4), 69-97. https://doi.org/10.7202/1042661ar

Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T. et Welter, F. (2018). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, *53*(2), 393-408. https://doi.org/10.1007/s11187-018-9992-9

Bullough, A., Renko, M. et Abdelzaher, D. (2014). Women's business ownership: Operating within the context of institutional and in-group collectivism. *Journal of Management*, *43*(7), 2037-2064. https://doi.org/10.1177%2F0149206314561302

Calas, M., Smircich, L. et Bourne, K.A. (2009). Extending the boundaries: Reframing «entrepreneurship as social change» through feminist perspectives. *Academy of Management Review*, *34*(3), 552-569. http://www.jstor.org/stable/27760019

Chasserio, S., Pailot, P. et Poroli, C. (2014). L'irrésistible ascension des femmes entrepreneures. Dans C. Léger-Jarniou (dir.), *Le grand livre de l'entrepreneuriat* (p. 173-190). Dunod.

Conseil du statut de la femme. (2018). *Portrait des québécoises, Édition 2018*. Gouvernement du Québec. https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Por_portrait_quebecoises.pdf

Conseil du statut de la femme. (2015). *Pour un partage équitable du congé parental* (avis). Gouvernement du Québec. https://csf.gouv.qc.ca/article/2015/05/15/le-partage-equitable-du-conge-parental

Conseil du statut de la femme. (2016). *Portraits statistiques Égalité femmes hommes*. Gouvernement du Québec. https://csf.gouv.qc.ca/article/2016/05/05/15745

Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. *Revue française de gestion*, *36*(202), 127-143. http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-127.htm

Cornet, A. et Constantinidis, C. (2004). Entreprendre au féminin : une réalité multiple et des attentes différenciées. *Revue française de gestion*, *151*(4), 191-204. http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-191.htm

Gasse, Y. (2003). L'influence du milieu dans la création d'entreprise. *Organisations & territoires*, *12*(20), 49-56. http://dx.doi.org/10.1522/revueot.v12n2.741

Hechavarría, D. M. et Ingram, A. E. (2018). Entrepreneurial ecosystem conditions and gendered national-level entrepreneurial activity: A 14-year panel study of GEM. *Small Business Economics*, *53*(2), 431-458. https://doi.org/10.1007/s11187-018-9994-7

Ibanescu, M. et Marchand, R. (2017). *Un regard sur l'entrepreneuriat féminin : Indice entrepreneurial québécois 2017 du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship*. Réseau Mentorat. https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2018/10/Rapport_IEQ2017_final_171030.pdf

Institut national de la statistique et des études économiques. (2018). *Tableaux de l'économie française : Édition 2018*. https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303488?sommaire=3353488

Lemarchant, C. (2017). *Unique en son genre : filles et garçons atypiques dans les formations techniques et professionnelles*. PUF.

Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. (2015). *Statistiques de l'enseignement supérieur : Édition 2014*. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces_info/Statistiques/Statistiques_ES/Statistiques_enseignement_superieur_2014.pdf

Richomme-Huet, K. et d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management international*, *17*(3), 101-111. https://doi.org/10.7202/1018270ar

Santoni, J. (2016). *Le rôle de la sensibilisation, de l'accompagnement et de l'auto-efficacité entrepreneuriale perçue dans l'engagement entrepreneurial des femmes* [Thèse de doctorat, Université de Strasbourg]. TEL Archives ouvertes. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01469434

Sperber, S. et Linder, C. (2019). Gender-specifics in start-up strategies and the role of the entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, *53*(2), 533-546. https://doi.org/10.1007/s11187-018-9999-2

Tremblay, M. (2014). L'identification collective d'opportunités : la créativité au service de l'entrepreneuriat. *Revue internationale PME*, *27*(1), 99-124. https://doi.org/10.7202/1025691ar

Tremblay, M., Brière, S. et Poroli, C. (dir.) (2020). *Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité d'entrepreneures*. PUL.

DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES

Sciences comptables

Cette formation qui s'inscrit dans une suite logique du baccalauréat en sciences comptables permet aux étudiants d'acquérir des compétences qui feront d'eux des professionnels recherchés par les organisations de toutes tailles, et ce, dans tous les secteurs de l'économie. Ce programme est accrédité par l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec.

programmes.uqac.ca/1809

L'avenir est ici

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

NOTES D'ACTUALITÉ

Une jeune entrepreneure dans l'ombre d'un « Top Gun »

Catherine-Ann Blackburn[a]

Introduction

Mon histoire entrepreneuriale débute en 1988 lorsque mon père, le major Gaston Blackburn, vit sa retraite approcher et, du même coup, ma fibre de gestionnaire grandir et mes capacités de jeune entrepreneure s'animer. Il me proposa alors de me lancer en affaires avec lui. J'étais enchantée par cette idée d'exploiter ma créativité et de jumeler nos expériences, nos connaissances et nos expertises différentes, mais complémentaires.

Notre première idée fut celle d'ouvrir une boutique dans le principal centre commercial de la région du Saguenay. À ce moment, j'avais développé des aptitudes pour la vente et, parallèlement, entamé mes études universitaires en administration des affaires. Mon père était toujours pilote militaire, rattaché à la Base des Forces canadiennes de Bagotville. Nous avons passé quelques semaines à réfléchir à ce projet d'affaires. Il m'importe de souligner la contribution de ma mère, car elle a aussi participé aux discussions et s'est impliquée, bénévolement et avec discrétion, tout au long de ce projet d'affaires.

Peu de temps après, nous avons ouvert la boutique L'Aviateur, qui œuvrait dans la vente de vêtements pour femmes et hommes, avec la particularité de vendre également des habits de vol que nous achetions directement d'une manufacture ontarienne nommée Octo Manufacturing Ltd. Ce fut le début d'une aventure entrepreneuriale enrichissante et inoubliable. Nous étions pleins d'espoir et chérissions ce rêve de pouvoir développer ensemble un projet et de le voir grandir. À titre de jeune femme d'affaires, j'étais bien loin d'imager les expériences impressionnantes, vertigineuses et mémorables qui nous attendaient à l'horizon. Je vous présente en un bref résumé notre histoire et les apprentissages que j'ai faits à titre de jeune entrepreneure.

Mise en contexte

Depuis sa tendre enfance, mon père était un grand mordu de l'aviation militaire et civile. Il a œuvré au sein de l'Aviation royale canadienne à titre de pilote de chasse et de pilote d'hélicoptère pendant plus de 33 ans. Il était assurément à sa place dans un cockpit et le plus confortable dans son habit de vol. Mon père a su se distinguer à trois reprises en recevant la distinction « Top Gun », un honneur convoité par tous les pilotes de chasse. Il adorait entre autres piloter l'avion de combat McDonnell Douglas CF-18 Hornet.

Il fut pendant plusieurs années commandant du 439e Escadron de soutien au combat, spécialisé en sauvetage aérien par hélicoptère de la BFC Bagotville et qui vient en appui aux escadrons de tactique aérienne. Tout au long de son parcours, il a développé une expertise en sécurité aérienne, en prévention et en investigation d'accidents. Son expertise était reconnue à travers le monde. Sa notoriété ainsi que son amour pour l'aviation et le sauvetage aérien étaient incontestables et sans fin.

[a] M. Sc., adjointe au vice-recteur exécutif, Université Laval

Dans son temps libre, mon père n'hésitait jamais à mettre à profit son expérience et son expertise dans ses interventions pour la Civil Air Search and Rescue Association (CASARA)[1] et pour la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU)[2] afin de venir en aide aux pilotes en détresse ainsi que de répondre à des besoins humanitaires. Il était empreint d'une bonté humaine admirable. Somme toute, cette carrière de pilote lui a permis de réaliser de nombreux rêves, de vivre des expériences inoubliables ainsi que de croiser des personnes exceptionnelles et brillantes.

De mon côté, je poursuivais à temps partiel mes études au baccalauréat en administration des affaires. J'avais parallèlement développé une aptitude significative pour la vente; il n'était pas rare que ce talent se fasse remarquer. Néanmoins, pour moi, ma force pour la vente se traduisait davantage en ma capacité d'écoute des besoins et en un désir de satisfaire le client. De plus, tout au long de mon enfance, j'écoutais les histoires de pilote de mon père, tout aussi passionnantes les unes que les autres. Je l'observais, je m'imprégnais de ce monde qui me fascinait, je me rapprochais de cette vie incroyable qu'il menait et, surtout, je passais de précieux moments avec lui. J'étais incontestablement la petite fille à *daddy*, comme nous le surnommions affectueusement.

Dès mon adolescence, il m'apprit à piloter. J'ai eu la chance de voler avec lui et avec d'autres amis pilotes, sur roues comme sur flotte, de pratiquer de l'acrobatie aérienne ainsi que de voler en hélicoptère. Il m'a également initiée au sauvetage aérien à titre d'observatrice pour la CASARA, ce que j'ai eu le grand plaisir de faire pendant de nombreuses années. J'ai notamment participé à de multiples recherches aériennes lors d'incidents et d'accidents d'avion et d'hélicoptère. De surcroît, j'ai travaillé pour de nombreux spectacles aériens à titre d'interprète pour les pilotes américains, pour la présentation d'aéronefs civils et, par la suite, pour le kiosque de L'Aviateur Octo ltée. J'ai aussi été bénévole pour le Musée de la défense aérienne de Bagotville. Aujourd'hui, je réalise la richesse de cette chance immense qui m'a été offerte et l'impact appréciable qu'elle a sur ma vie.

Dès son ouverture, la boutique L'Aviateur connut un réel succès. Nous avions aménagé une vitrine sur le thème de l'aviation : elle était remplie d'objets, d'artéfacts, de photographies ainsi que de vêtements de pilote et d'habits de vol que nous vendions. Les gens s'arrêtaient pour l'observer, pour rêver, pour partager des anecdotes et s'imprégnaient, l'instant d'un moment, de cet univers extraordinaire qui en faisait rêver plus d'un. À ce moment, le centre commercial ne nous permettait pas, malgré le nom de la boutique, de vendre plus de 10 % d'articles en lien avec l'aviation, une règle bien contraignante pour deux passionnés de l'aviation.

Un an et demi après son ouverture, la boutique L'Aviateur allait vivre une transformation déterminante. Un jour, alors que je passais une commande pour des habits de vol, le propriétaire m'avisa que la manufacture allait fermer ses portes, car il y avait un important litige entre les actionnaires. J'ai immédiatement appelé mon père et nous avons discuté de la possibilité d'acheter l'entreprise Octo Manufacturing Ltd., une ancienne filiale de Bombardier en banlieue d'Ottawa. Trois mois plus tard, la transaction fut conclue par l'achat de la manufacture, du nom, des équipements, des fournitures et de la précieuse liste de clients.

Ce fut le début de ce qui allait dorénavant être la manufacture L'Aviateur Octo ltée. Par conséquent, nous avons fermé les portes de la boutique L'Aviateur pour nous concentrer sur nos champs d'expertise, soit l'aviation et les vêtements de vol. L'objectif premier était de développer un secteur de niche en misant sur la qualité et d'offrir des vêtements de vol sécuritaires et adaptés aux besoins des pilotes.

Défis entrepreneuriaux

Ce fut toute une adaptation et un défi pour moi d'être associée avec mon père, le « Top Gun ». L'achat de la manufacture a transformé notre relation ainsi que notre réalité quotidienne. L'autorité induite par la hiérarchie familiale et les habitudes militaires de mon paternel m'ont ébranlée à de multiples reprises, de sorte que j'ai dû apprendre à lui tenir tête et à lui rappeler que je ne travaillais pas sous ses ordres, mais bien en collaboration avec lui. Nous étions des partenaires d'affaires et je tenais à ce respect mutuel.

Malgré tout, nous arrivions à affronter les sujets de nos discordes avec politesse et respect, mais, surtout, nous réussissions, la majeure partie du temps, à faire passer notre message; notre dynamique relationnelle fonctionnait. Nous nous complétions et comprenions bien le fait qu'il était un entrepreneur innovant, tandis que j'étais davantage une entrepreneure créative et gestionnaire. Il se plaisait tout de même à quelques occasions à me rappeler qu'il était mon père et que c'était lui qui portait le titre de PDG de l'entreprise, bien que je fusse actionnaire.

Par ailleurs, j'essayais de lui communiquer les difficultés qui se hissaient devant moi à titre de jeune femme entrepreneure qui, surtout à cette époque, évoluait dans un monde d'hommes. Avec du recul, je ne crois pas qu'il pouvait comprendre les difficultés que je vivais puisqu'il était de cette génération d'hommes qui savaient, eux, quand et comment faire les choses. Qu'est-ce qu'une jeune femme de 20 ans pouvait bien apporter aux discussions? Je devais, selon lui, apprendre à entrer dans le rang et me tenir tranquille lorsque les hommes négociaient des affaires. J'étais persuadée que je pouvais changer cette manière de faire, mais je devais apprendre à prendre ma place. Néanmoins, j'évoluais dans l'ombre de cet homme mature qui avait réalisé plusieurs exploits remarquables, ce qui était intimidant. J'étais dans la jeune vingtaine, donc loin de bénéficier de son expérience professionnelle ou de vie, ce pourquoi j'ai dû redoubler d'efforts pour me faire entendre et respecter lors des rencontres d'affaires, qui n'étaient tenues et négociées qu'entre des hommes d'expérience.

Par ailleurs, je crois que ma force de caractère, ma détermination et ma tolérance à l'ambiguïté m'ont été fort utiles et nécessaires. Je faisais preuve d'une grande rigueur et de professionnalisme dans mon travail. Je n'avais pas d'autre choix puisque ces hommes d'affaires étaient intransigeants face à la réalité et aux défis que vivait une jeune entrepreneure qui essayait de se tailler une place dans cet univers qui, selon eux, leur était propre.

Trente ans plus tard, je ne crois pas que cette réalité à laquelle font face les jeunes femmes entrepreneures ait beaucoup évolué. Cependant, avec un peu de recul, je crois avec assurance que mon père appréciait cette force de caractère et cette détermination que je démontrais et qui m'animent. Le proverbe *La pomme ne tombe jamais bien loin de l'arbre* s'applique bien à nous. Je suis persuadée que j'ai hérité de ces traits de personnalité de mon *daddy*. En somme, je crois que ma naïveté de jeune femme, mon dynamisme, mon audace, mon sens de l'écoute et ma patience m'ont beaucoup aidée à surmonter les défis qui se présentaient, mais, surtout, j'ai appris à lâcher prise.

En 1992, à la suite de nombreuses discussions, je suis devenue présidente-directrice générale de L'Aviateur Octo ltée. Je nous revois, mon père et moi, dans le bureau du notaire pour entamer cette importante transaction et transition, ce passage des pouvoirs et de responsabilités. Mes épaules étaient plus lourdes et l'émotion était au rendez-vous.

Il faut savoir qu'il est crucial pour l'avenir d'une entreprise et pour assurer une saine relation entre les actionnaires et partenaires d'affaires de préciser les rôles et les responsabilités de chacun, puis de respecter cet engagement. À titre de PDG, je tenais à faire preuve de gentillesse, de diplomatie, de respect et de bienveillance dans mon savoir-être et mon savoir-faire de gestionnaire, tout en démontrant ma détermination, mon audace, mes connaissances et ma fermeté : *Une main de fer dans un gant de velours*[3], expression anglaise qui rappelle le style de gestion de Margaret Thatcher, mais avec plus de modération et de douceur. J'étais concentrée sur cette prochaine étape qui s'offrait à moi.

J'avais peu d'expérience de vie et d'affaires, si bien qu'il était difficile pour moi de prévoir la suite de cette aventure entrepreneuriale. J'étais déterminée à réussir et à gagner le respect de mes clients, de nos créanciers, de nos partenaires d'affaires, de mon entourage, mais, surtout, de mon père, le « Top Gun » qui venait tout juste de me passer les commandes. À titre de gestionnaire, j'apprenais de mes erreurs. Je n'abandonnais pas, mais je rebondissais pour mieux attaquer et relever les défis toujours présents dans le quotidien de l'entrepreneur.

L'expérience entrepreneuriale est une source d'apprentissages professionnels et personnels incomparables : un immense cadeau de la vie. J'ai découvert au fil du temps que l'écoute, la curiosité, la tolérance au risque, le besoin de réalisation de soi, la mise de côté de son propre égo et de la gestion de son lieu de maîtrise (*locus of control*), tant interne qu'externe, sont quelques-uns des traits de caractère essentiels d'un leader engagé. J'apprenais à prendre des décisions, à les assumer et à m'entourer afin de pouvoir faire évoluer la compagnie. J'ai pris conscience de l'importance des études universitaires. Je m'outillais pour mieux agir et réagir aux défis qui se présentaient et je m'entourais de personnes de confiance.

Il y a quelques années, j'ai eu l'occasion d'assister à une conférence de Dominique Brown, entrepreneur et PDG de Chocolat Favoris, au cours de laquelle il a affirmé que « décider de se lancer en affaires, c'est comme décider de sauter d'un avion sans parachute avec l'espoir de trouver quelque chose sur son passage pour s'accrocher et atterrir sans trop de difficulté ». Selon moi, cette citation est représentative de la réalité entrepreneuriale puisqu'il faut pouvoir jongler au quotidien avec les demandes spécifiques des clients, le stress financier, les demandes et la sécurité des employés et les fournisseurs, tout en gardant un regard vers l'avenir, en innovant pour demeurer en tête de file et en faisant preuve de résilience, de créativité et d'adaptation. C'est stimulant et motivant, mais c'est aussi un casse-tête constant, qui peut être essoufflant et très étourdissant.

Un succès inattendu

L'Aviateur Octo ltée a vécu une croissance fulgurante et inattendue : le carnet de commandes grossissait sans relâche, les divisions de l'entreprise se multipliaient et nous fabriquions dorénavant des vêtements pour les secteurs de l'aviation, de l'aérospatiale ainsi que de la sécurité publique et industrielle. En parallèle, la mission de l'entreprise se précisait : *Devenir un leader dans le développement de vêtements sécuritaires et confortables répondant aux exigences de tâches spécialisées dans les secteurs impliquant des risques élevés.*

Dorénavant, mon père était responsable de la recherche-développement, ce qui mettait à profit son expertise en sécurité des vols et industrielle. Grâce à mes talents en vente, j'ai fait le *pitch* de ma vie et nous avons décroché notre premier gros contrat avec les services d'urgence d'*Air Ambulance* du gouvernement de l'Ontario. De nombreuses petites compagnies aériennes faisaient appel à L'Aviateur pour habiller les membres de leur équipage. Nous avons eu entre autres le privilège de fournir les habits de vol pour les pilotes des CL-215 et CL-415 du gouvernement du Québec, pour plusieurs équipes de vol acrobatique ainsi que pour l'équipe de Médecins sans frontières. Les productions de vêtements pour la sécurité publique et pour certaines industries nous occupaient aussi considérablement. Plusieurs moyennes et grandes entreprises étaient maintenant sur notre liste de prestigieux clients. L'Aviateur avait pris une ampleur inattendue.

De ce fait, nous avons dû embaucher plusieurs couturières, des designers et du personnel administratif pour soutenir cette demande croissante et lui répondre. Nous devions faire preuve de créativité, de rigueur et d'innovation dans notre *modus operandi*, car les attentes étaient grandes envers cette jeune entrepreneure aux commandes de cette PME qui prenait de l'expansion et dont la réputation et la notoriété s'établissaient.

Mon père avait eu la chance, avec les Forces armées canadiennes, de se rendre au Centre de recherche de la NASA et de discuter avec le directeur concernant les habits de vol ignifuges que nous produisions. Quelques mois plus tard, contre toute attente, nous avons produit les habits de vol de Chris Hadfield et de Julie Payette, astronautes de l'Agence spatiale canadienne, habits qu'ils ont portés à l'intérieur de la navette spatiale lors de leur première mission respective dans l'espace. La rencontre des astronautes fut un privilège et un honneur. Elle restera gravée dans ma mémoire. Je me souviendrai toujours de ce matin où j'ai trouvé sur le télécopieur la commande qui provenait du *Houston Space Center* de la NASA. L'instant d'un moment, j'ai arrêté la production pour célébrer cette expérience mémorable et hors du commun avec toute l'équipe de L'Aviateur.

Cet exploit se retrouva à la une de plusieurs médias tels que les nouvelles nationales et internationales, les journaux, les magazines ainsi que plusieurs émissions de télévision et de radio. Pour ainsi dire, les journalistes se bousculaient aux portes de L'Aviateur. Je me souviens vivement de ce moment éphémère : nos quinze minutes de gloire. Les journalistes nous présentaient comme le duo incroyable du « Top Gun » et de la jeune femme entrepreneure représentative du dynamisme et du leadership de la génération X. À quelques reprises, j'ai eu l'impression que cette attention que les journalistes me portaient dérangeait mon entourage et cela m'attristait, car je déployais énormément d'efforts et d'énergie pour cette entreprise. Il me semblait que je ne pouvais que difficilement partager ma fierté de ce succès avec mes proches.

À la suite de ce succès, L'Aviateur Octo ltée s'est distinguée en recevant de nombreux prix. À titre de jeune femme entrepreneure, j'ai reçu plusieurs bourses, prix et distinctions, tant à l'échelle provinciale que nationale. L'entreprise s'est fait connaître partout au Canada et, par la suite, dans plus de 40 pays. Imaginez ma surprise lorsqu'en 1993, un producteur de films hollywoodien a téléphoné pour que nous produisions des combinaisons pour les films de science-fiction *RoboCop 3* ainsi qu'en 1995 pour le film canado-américain *Johnny Mnemonic*, qui mettait en vedette l'acteur Keanu Reeves! Quand j'y repense, nous avons bénéficié d'une couverture médiatique incroyable pour une époque où Internet n'existait pas ou n'était accessible qu'aux grandes multinationales.

Une fin fortuite

Mon parcours entrepreneurial extraordinaire a connu une fin abrupte, turbulente et imprévue. En juillet 1996, le déluge du Saguenay a emporté en 24 heures ma demeure et notre entreprise. Soudain, je me retrouvais à la rue et sans boulot. Le gouvernement du Québec déclara cette tragédie comme un « acte de Dieu », ce qui signifiait que les compagnies d'assurance n'avaient pas à dédommager les victimes. J'ajouterais que je n'avais pas les moyens de me payer une assurance-salaire, car les sommes exigées par les compagnies d'assurance étaient trop élevées et hors de la portée pour une jeune entrepreneure.

En ce qui a trait à mes employées et employés, ils ont pu bénéficier de l'assurance-emploi, tandis que mon père recevait toujours sa pension militaire. Je ne trouverai jamais les mots justes pour décrire cette détresse et la grande tristesse que je vivais. Mon rêve et le fruit de tant d'années d'efforts soutenus étaient à l'eau. Deux options s'offraient alors à moi : je pouvais m'apitoyer sur mon sort ou me relever et poursuivre mon aventure autrement.

Cependant, j'avais dans mon sac à dos de nouvelles connaissances, des compétences, des habiletés, une expérience d'affaires riche et un savoir entrepreneurial que personne ne pouvait m'enlever. La résilience, l'ouverture d'esprit, l'estime de soi et la confiance en la vie que j'ai développées en cours de route m'accompagnaient désormais. Je gardais en tête un proverbe bouddhiste inspirant qui m'avait marquée : *Ta réaction aujourd'hui est ta réalité de demain*. On définit souvent la résilience comme « la capacité d'un individu à rebondir dans l'adversité, de résister au choc » (Lenoir, 2020, p. 27). Je peux vous confirmer que j'ai rebondi!

Le philosophe, sociologue et écrivain Frédéric Lenoir écrit aussi « qu'il faut saisir les opportunités qui s'offrent à nous, accepter du mieux possible ce que nous ne pouvons pas changer et que redonner du sens à sa vie est le meilleur moyen de survivre, de se reconstruire après une épreuve, de déployer pleinement tout notre potentiel vital pour grandir en humanité » (Lenoir, 2020, p. 90-91). À cette époque, rebâtir L'Aviateur était au-dessus de mes forces. L'entreprise avait vécu une croissance rapide au point où nous devions revoir notre modèle d'affaires. De plus, la relation avec mon père se complexifiait.

Après avoir constaté la valeur d'un diplôme universitaire, j'ai poursuivi mes études et terminé mon baccalauréat ainsi qu'une maîtrise en gestion des organisations de l'UQAC, puis j'ai amorcé des études doctorales. En approfondissant mes connaissances, j'ai constaté que j'aurais pu m'éviter bien des difficultés si j'avais eu ces connaissances et l'accès à des outils indispensables avant de me lancer en affaires.

Aujourd'hui, 24 ans plus tard, je fais carrière dans le monde universitaire et je fais encore preuve de rigueur dans les mandats qui me sont confiés. J'accompagne l'équipe de direction de l'Université Laval dans ses mandats stratégiques. Parallèlement, j'enseigne à titre de chargée de cours en management, en entrepreneuriat, en créativité et innovation ainsi qu'en de gestion de projet. J'ai le plaisir et le privilège incroyable de pouvoir enseigner, accompagner et partager les bonnes pratiques et mes idées avec cette génération de jeunes dynamiques, brillants, empreints d'une conscience sociale notable et source d'inspiration.

Ces jeunes sont inspirants et porteurs d'espoir pour construire un avenir plus respectueux et soucieux de l'humain et de l'environnement. Ces moments de partage me nourrissent et me motivent à toujours être la meilleure version de moi-même. Enfin, je crois sincèrement qu'il ne faut jamais arrêter d'améliorer ses connaissances puisqu'on ne connaît pas les défis que la vie nous réserve. C'est une grande leçon que la vie m'a offerte!

Est-ce que la réalité a changé pour les jeunes femmes entrepreneures?

Les jeunes entrepreneures d'aujourd'hui ont probablement le droit à plus de respect et d'opportunités en affaires. Dans son billet de blogue intitulé *10 qualités pour devenir une femme entrepreneuse qui réussit*, la blogueuse L'entrepreneuse butineuse exprime ceci : « La manière traditionnelle dont la société considérait les femmes comme de simples femmes et mères au foyer au service de leur famille a déclenché auprès de la nouvelle génération de femmes qu'elles devaient surmonter tous les aspects négatifs de la vie et pousser à prouver que tous ces aprioris étaient faux. Elles sont beaucoup plus positives, prévoyantes et fortes dans leurs pensées et leurs opinions[4]. »

Effectivement, c'est ce que je constate dans mes cours ou lorsque je suis membre d'un jury pour une compétition de jeunes entrepreneurs ou que je participe à des rencontres de gens d'affaires. Néanmoins, il reste encore beaucoup de travail et d'efforts à déployer pour briser ce plafond de verre. Ces jeunes femmes entrepreneures devront, tout comme moi, redoubler de rigueur et de professionnalisme pour se faire reconnaître et pouvoir prendre la place qu'elles méritent. J'ai beaucoup d'espoir en elles et en leur avenir d'entrepreneure, et je serai assidûment là pour les accompagner et les féliciter, car ma fibre entrepreneuriale est toujours très présente dans mon esprit et dans mon cœur.

Encore aujourd'hui, je suis surprise d'être invitée à m'exprimer lors de prestigieuses conférences, à coanimer une émission à la radio sur l'entrepreneuriat, à rédiger des articles sur mon parcours entrepreneurial, à participer à des concours à titre de membre du jury et même à partager mes connaissances et mes bonnes pratiques avec les nouvelles générations au sein de l'Université Laval et avec le milieu des affaires. En somme, être aux commandes de L'Aviateur Octo ltée fut pour moi une expérience d'affaires enrichissante, mémorable et sans précédent.

NOTES

1 https://www.casara.ca/fr

2 https://sopfeu.qc.ca

3 https://www.expressio.fr/expressions/une-main-de-fer-dans-un-gant-de-velours#:~:text=A%20l'origine%2C%20seule%20l,diplomatie%2C%20avec%20absence%20de%20contrainte

4 https://www.entrepreneuse-butineuse.com/10-qualites-pour-devenir-une-femme-entrepreneuse-qui-reussit

RÉFÉRENCE

Lenoir, F. (2020). *Vivre! dans un monde imprévisible, Fayard.*

FICHE INFORMATIVE

Portrait de l'entrepreneuriat féminin en contexte de pandémie

Véronique Dargis[a]

L'entrepreneuriat au Québec a connu un véritable essor au cours de la dernière décennie. Les différentes études menées sur le sujet, notamment l'Indice entrepreneurial québécois, témoignent du dynamisme entrepreneurial des Québécois et Québécoises, mais aussi d'une culture entrepreneuriale toujours plus forte. Même constat du côté des femmes, pour qui le taux d'intention d'entreprendre a triplé depuis 2009.

Toutefois, les entreprises à propriété féminine sont encore largement minoritaires au sein des PME québécoises. En effet, seulement 13,6 % des entreprises du Québec sont détenues à 100 % par une ou des femmes, comparativement à 64,9 % d'entreprises détenues par leurs homologues masculins.

De plus, la pandémie est venue toucher durement les entreprises à propriété féminine et celles détenues par des personnes de minorité visible, ce qui nous rappelle la fragilité de nos acquis en matière de parité et d'inclusion.

Au printemps dernier, alors que le Québec venait d'être frappé par la première vague de la pandémie de COVID-19, Femmessor a réalisé une importante enquête, en collaboration avec la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal et le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat. Au total, ce sont plus de 1025 entrepreneures provenant des 17 régions du Québec qui se sont exprimées sur leurs défis et leurs enjeux.

Deux entreprises à propriété féminine sur trois fonctionnaient alors à moins de 50 % de leurs activités. Parmi les entrepreneures sondées, 42 % étaient également en recherche active de financement pour assurer leur survie ou pour adapter leur offre de services ou produits à la situation. Toutefois, seulement 20 % de ces dernières avaient l'intention de se prévaloir des mesures mises en place par le gouvernement du Québec et par le gouvernement du Canada. Il est fort à parier que cette statistique serait plus élevée aujourd'hui, alors que plusieurs critères d'admissibilité aux différents programmes ont été revus et adaptés. Or, plusieurs entrepreneures ont plutôt dû se tourner vers d'autres sources de financement.

Outre le financement, les entrepreneures ont nommé des moyens de les aider à adapter leur entreprise. Le développement du marketing et du commerce électronique arrive au premier plan. L'élargissement du réseau de contacts et le développement des affaires sont aussi prioritaires. Cela démontre que, pour nos entreprises à propriété féminine, le volet humain est aussi important que le virage numérique.

Finalement, les entrepreneures ont eu l'occasion de s'exprimer sur leurs attentes par rapport à la reprise économique :

- Privilégier l'achat local pour qu'il continue d'être au cœur des priorités;

[a] Directrice du rayonement des affaires

- Accompagner les entrepreneures pour qu'elles puissent acquérir les compétences nécessaires à la croissance de leur entreprise (numérique et gestion financière);

- Faire évoluer le modèle économique global, notamment en ce qui a trait à l'importance de préserver l'environnement et de favoriser les mesures de conciliation travail-famille, dont le télétravail.

Bref, ce portrait démontre la grande fragilité actuelle des entreprises à propriété féminine. En même temps, on a pu constater la résilience des entrepreneures, qui travaillent ardemment pour survivre et pour faire pivoter leur entreprise afin d'être prêtes lors de la relance économique. Femmessor a d'ailleurs adapté son offre de services afin de mieux accompagner les entrepreneures du Québec dans cette perspective.

Pour en savoir plus sur Femmessor : www.femmessor.com

L'ENTRETIEN

De **Marie-Josée Drapeau** et **Salmata Ouedraogo** avec

Myriam Perrier

Conseillère associée et relève
au Groupe-conseil Perrier, Chicoutimi

Photo : Marc-André Couture, MAC photographie et Leadership au féminin

---

Myriam Perrier est une jeune femme en processus de relève du Groupe-conseil Perrier, fondé en 1986 par son père Gérald. L'entreprise a révolutionné les approches en gestion de la santé-sécurité au travail en axant ses interventions sur la formation des leaders. Depuis 2004, elle œuvre à l'international à travers un réseau de partenaires expérimentés et elle est actuellement présente dans 60 pays. En 2019, madame Perrier a intégré l'actionnariat dans un processus de relève entrepreneuriale en tant que conseillère associée. Elle participe activement au développement de l'entreprise. Fière maman de quatre enfants et étudiante à la maitrise en gestion des organisations à l'UQAC, elle réussit à conjuguer sa vie personnelle et professionnelle.

•••*Merci beaucoup, Madame Myriam Perrier, d'avoir accepté notre invitation et de nous accorder cet entretien. Pouvez-vous vous présenter brièvement, ainsi que votre parcours de femme et d'entrepreneure?*

Myriam Perrier. En fait, les deux parcours sont très liés. J'ai joint l'entreprise familiale lorsque je suis tombée enceinte. Mon conjoint et moi avons quitté Montréal pour revenir nous installer dans la région parce que mon conjoint tenait à terminer ses études en géologie à l'UQAC. J'étais jeune : j'avais seulement 21 ans. Nous avons alors fait un pacte : si nous revenions dans la région, en contrepartie, il devrait m'accompagner au Maroc pour faire mon stage de fin d'études pendant quatre mois. Par la suite, j'ai intégré l'entreprise familiale parce qu'il y avait un emploi disponible. Quelqu'un quittait la gestion des opérations et de la logistique. C'est par ce biais que j'ai découvert « professionnellement » l'entreprise de mon père, sinon je n'aurais probablement jamais eu l'idée de m'y impliquer.

Quel programme d'études avez-vous suivi durant vos études universitaires?

M. P. J'ai fait un baccalauréat en relations internationales et en droit international. À la fin de cette formation, j'ai effectué un stage avec Amnesty International en éducation aux droits de la personne. Ce stage m'a permis de travailler avec les écoles, de sensibiliser les populations sur les droits des femmes et à organiser des manifestations, etc. C'était vraiment génial!

Ensuite, j'ai continué à la maitrise en droit international, mais je n'ai pas aimé le côté législatif. Je voulais faire une différence, travailler avec des personnes pour améliorer les conditions de l'humain. C'est ce que je retrouve dans notre entreprise; c'est un volet qui est vraiment important pour moi.

Que fait votre entreprise et comment y retrouvez-vous cet aspect?

M. P. Mon père a fondé son entreprise en 1986. Il en était le seul actionnaire. Par la suite, il a eu un associé, qui y est resté pendant une quinzaine d'années. Puis, après le départ de ce dernier, mon père s'est associé avec un partenaire européen. Le Groupe-conseil Perrier intervient dans le domaine de la santé-sécurité au travail, mais il offre particulièrement des services axés sur le leadership et sur la compréhension de la culture des organisations pour y intégrer la santé-sécurité, qui permet de transformer le travail en quelque chose de bien pour les travailleurs et travailleuses. C'est cet aspect que je trouve intéressant. De même, mon père a une vision internationale depuis la création de l'entreprise. Actuellement, grâce à notre associé en Europe, nous avons signé des contrats sur presque tous les continents.

Quelle est la taille de l'entreprise et combien de femmes y travaillent?

M. P. Nous sommes entre 20 et 25 personnes, dont environ 15 employés permanents au Québec ou en Europe. Les autres employés sont des partenaires. Par exemple, notre partenaire exclusive en Hongrie, qui est psychologue industrielle, se spécialise dans le management. Nous en avons d'autres en Chine et au Portugal. Ils travaillent avec nous sur une base régulière et ne sont pas des employés permanents.

Nous avons quelques femmes parmi nos partenaires. Il y en a une au Portugal, une en Grande-Bretagne et une en Italie. Ce sont de bons modèles pour moi parce qu'elles ont leur propre entreprise ou sont des travailleuses indépendantes. Ici, au Saguenay, trois femmes travaillent dans l'équipe administrative, dont ma sœur.

Votre sœur est-elle aussi actionnaire? Quels sont vos rôles respectifs?

M. P. Je suis responsable des stratégies marketing depuis environ deux ans, tandis que ma sœur est coordonnatrice marketing et logistique. C'est un rôle que j'ai déjà occupé dans mes débuts dans l'entreprise. Ma sœur nous a rejoints plus récemment.

Quelle a été votre évolution jusqu'au poste que vous occupez aujourd'hui, avec vos rôles et responsabilités en tant que femme et actionnaire? Y a-t-il eu un événement déclencheur?

M. P. En fait, il n'a jamais été question pour moi d'arrêter de travailler et d'être une mère à la maison à temps plein. Il y a des gens qui préfèrent rester à la maison et qui se sentent accomplis, et cette situation leur convient. Mais ce n'est pas le cas pour moi. Autant j'adore ma vie familiale, autant j'ai besoin de me réaliser à travers un emploi en lien avec mes valeurs.

Quand j'ai arrêté la maitrise en droit international après avoir intégré l'entreprise, j'ai décidé de changer de programme et de m'inscrire à la maitrise en gestion des organisations (MGO) à l'UQAC puisque l'institution est à proximité. Je revenais tout juste de mon stage chez Amnistie Internationale et j'étais enceinte de mon deuxième enfant. Je me suis dit que tant qu'à en avoir un, autant en avoir deux. Et après, autant en avoir quatre! (rires)

À cette époque, je travaillais à la logistique et aux opérations. La moitié du temps, je préférais écrire sur la santé-sécurité ou discuter avec des partenaires. Ensuite, j'ai commencé à collaborer avec l'Association minière du Québec, qui est devenue mon premier client important. Le directeur de l'Association avait un vécu qui suscitait mon admiration. Il avait déjà œuvré pour Médecins sans frontières avec sa femme et il avait travaillé dans des endroits incroyables. Ils sont allés partout dans le monde. Ils se sont même fait menacer par un groupe armé et ont risqué d'être pris en otage! Voir un avocat ayant un tel vécu travailler dans le milieu

de la santé-sécurité m'a permis de réaliser concrètement la connexion entre le côté humain, que je désirais valoriser, et le domaine de la santé-sécurité au travail, dans lequel évolue notre entreprise. C'est après que mon père et moi avons décidé de me trouver un mandat pour aller sur le terrain avec les gens. Nous ne l'avons cependant pas trouvé tout de suite.

Au même moment, j'ai commencé le programme de MGO à l'UQAC en continuant à rechercher une connexion possible avec l'international et l'humain. Entre-temps, j'ai aussi décidé d'étudier en santé-sécurité. J'ai alors fait un diplôme à distance en organisation internationale du travail. Ce diplôme me permettait de garder une connexion avec l'international et, surtout, avec les organisations internationales. Je me sentais bien durant cette formation et j'ai aussi réalisé qu'elle me permettrait d'aller chercher une légitimité pour travailler avec les clients dans notre entreprise.

J'ai alors pris un long congé de l'entreprise et décidé d'arrêter ma maitrise (MGO), car j'attendais mon troisième enfant. Mon conjoint et moi sommes partis à l'aventure au Mexique pendant plusieurs mois dans un petit camion. Au retour de cette aventure, nous avons dû trouver un poste plus adapté pour moi dans l'entreprise. Je ne voulais plus retourner dans mes fonctions d'opération et de logistique. J'ai alors passé des tests psychométriques, qui ont démontré que ce poste ne me convenait pas, que je n'y serai pas heureuse. Selon les résultats, j'étais plutôt du type visionnaire qui aime développer des idées ou des innovations et faire avancer l'entreprise autrement. On m'a donc trouvé un mandat comme consultante à la mine dans la région. J'y suis restée pendant deux ans, jusqu'en décembre 2019. C'est durant ces deux années que j'ai vraiment découvert le monde de la santé-sécurité, mais aussi le monde de l'organisation. Une organisation, c'est tellement complexe! Il y a tant enjeux autres que la santé-sécurité! C'était une vraie partie de plaisir de jouer dans ce terrain comme consultante.

Cependant, j'avais aussi hérité d'autres responsabilités, dont le développement de nouveaux produits et services. Nous développons en ce moment une nouvelle approche en lien avec les risques psychosociaux, en santé mentale et en santé psychologique au travail. L'entreprise est aussi dans un processus de relève, ce qui fait en sorte que je suis revenue travailler au bureau pour me concentrer sur d'autres clients avec des interventions plus ponctuelles. Je suis donc plutôt en mode femme d'affaires et consultante à la fois.

À partir de quel moment êtes-vous devenue actionnaire et avez-vous été intégrée comme relève de l'entreprise?

M. P. Cela s'est réalisé en septembre 2019. Le processus a été très long, car nous avions prévu d'intégrer un autre associé qui avait des connaissances et une expertise complémentaire. C'était important pour moi qu'il rejoigne l'entreprise parce qu'il était jeune et, donc, apportait une nouvelle expertise. Finalement, ce dernier est parti pendant la pandémie avant que tout ne soit conclu définitivement.

On voit que vous êtes passionnée! Comment arrivez-vous à concilier vie professionnelle et vie personnelle?

M. P. Je pense que le fait d'être dans une entreprise familiale est un avantage, dans mon cas. Mon père accorde beaucoup d'importance à la vie de famille : c'est son point faible! (rires) Je pense que c'est un privilège d'avoir autant de facilité, même si, par moments, c'est difficile. Mais la conciliation travail-famille, c'est vraiment important pour moi.

Je pense que notre entreprise est conciliante depuis plusieurs années. Même avant la pandémie, nous avons toujours laissé de la latitude à nos employés et employées. C'est important pour nous qu'ils aient la possibilité de faire leur horaire. Nous leur demandons d'être disponibles le plus possible durant les heures normales de bureau, mais nous sommes vraiment flexibles. Tout le personnel était déjà en télétravail même avant la pandémie, surtout les consultants. La seule chose que la pandémie a affectée, c'est la rencontre annuelle avec tous les membres du personnel. Cette rencontre nous permettait d'échanger nos idées, de faire de petites séances d'innovation sur les produits, d'améliorer nos contenus et nos cours. Le faire en ligne, ce n'est pas pareil. C'est ce qui me manque le plus.

Pourquoi avez-vous été identifiée pour la relève de l'entreprise? Est-ce votre père qui a vu du potentiel en vous ou est-ce parce que vous lui avez manifesté votre intérêt?

M. P. Mon père n'a jamais essayé d'influencer mes sœurs et moi à travailler dans l'entreprise. Tout ce

qu'il a fait, c'est de nous offrir un emploi quand nous en avions besoin. Mon premier emploi dans l'entreprise consistait à peindre tout l'extérieur du bâtiment. Nous en rions parce que, parfois, quand nous fêtons les 10 ans ou les 15 ans des employés, je souligne toujours le fait que j'y travaille depuis 20 ans, mais que cela n'a jamais été célébré! Quant à ma sœur, elle s'occupait du classement des dossiers. Mon autre sœur a fait du travail administratif. Nous avions toutes les trois des opportunités pour décrocher un emploi étudiant.

Mon père m'a aussi offert une opportunité parce que je revenais vivre dans la région, que je cherchais un emploi, que j'allais être à nouveau maman et que j'étais étudiante – tout ça en même temps. J'ai eu l'occasion d'occuper un poste de gestion des opérations après avoir passé les différents tests psychométriques avec une psychologue pour l'orientation de carrière. C'est à partir de ce moment que mon père a commencé à penser à la relève. Il parlait d'impliquer plus de gens dans la gestion, mais ne parlait jamais d'« actionnaire ». Je pense qu'il semait une graine, mais sans avoir d'attentes envers moi.

Quand nous avons décidé que j'allais devenir conseillère, c'était vraiment un beau moment. Commencer à aller chez les clients et voir que je faisais ma place dans le monde du conseil, c'était important pour moi. C'est surtout lors d'une mésentente entre lui et moi que je lui ai verbalisé que je souhaitais pouvoir m'impliquer plus dans l'entreprise.

Pensez-vous qu'il ne voulait pas vous imposer son entreprise?

M. P. Je pense que oui. Il ne voulait pas m'influencer à aimer quelque chose que je n'aimais pas. Si je n'aimais pas la santé-sécurité ou la consultation, être actionnaire n'était intéressant ni pour moi ni pour l'entreprise. Il n'avait pas l'intention de me forcer à faire quoi que ce soit. Nous avons alors décidé ensemble d'établir un plan afin de me trouver un poste qui me permettrait d'acquérir de l'expérience sur le terrain.

En quoi consistait ce plan? Est-ce un plan informel ou un plan que vous avez formalisé par écrit?

M. P. Dans le fond, le plan a été fait durant un trajet de voiture pour une visite chez un client! Bien qu'il soit informel, nous l'avons suivi parfaitement jusqu'en novembre 2019. Puis, je suis retombée enceinte. Je vous assure que mon père est « pris là-dedans » aussi. Il aime tellement son rôle de grand-père! De plus, je suis la seule de ses filles à avoir eu des enfants. Jamais il ne mentionnera que cela ne concorde pas avec notre plan. Il est vraiment compréhensif et, avec la pandémie, ce n'est pas plus mal. Cela a même aidé l'entreprise : alors que je suis en congé de maternité, j'ai continué quand même de travailler pour l'entreprise. (rires)

Comment l'autre actionnaire a-t-il vécu votre arrivée dans l'entreprise? Est-ce que la situation était délicate?

M. P. La situation a été vraiment délicate au début. Mais avant, lorsque mon père était en processus d'association avec lui, la situation était compliquée. En France, le processus de s'associer est plus complexe qu'ici : c'est très législatif et hiérarchique.

Lorsque je suis devenue coactionnaire, j'ai donc demandé à mon père de lui présenter la situation. Il faut signaler que notre coactionnaire européen avait parfois des réserves à mon égard. Pour lui, je devais faire mes preuves et montrer que j'étais à la hauteur, ce que je considère normal, c'est aussi son entreprise après tout! Le fait d'être la fille du patron m'a désavantagée, surtout à mes débuts dans l'entreprise, étant donné que je n'aimais pas ce que je faisais en gestion de la logistique.

Maintenant, je suis bien acceptée comme coactionnaire. J'ai été acceptée aussi bien par cet associé que par mes autres collègues, après mon intervention chez mon premier client. Ce premier mandat a été réalisé avec un franc succès. La rétroaction et les évaluations positives du client ont confirmé mon acceptation par le milieu. Cela a tout changé! Le contrat a été renouvelé, ce qui m'a octroyé une vraie crédibilité.

Dans les entreprises familiales, l'acquisition de légitimité est parfois plus difficile auprès des membres du personnel. Est-ce qu'il y a d'autres défis que vous avez vécus ou que vous vivez encore en tant que fille du propriétaire?

M. P. Je pense que c'est plus difficile quand on est une jeune femme et que l'on tente de remplacer un homme d'expérience, surtout dans le monde des services où la personne y est pour beaucoup dans le choix que fait client. De même, le transfert de connaissances se fait beaucoup avec des personnes expérimentées, qui sont essentiellement des

hommes. Puisque je fais partie d'un cercle de relève pour les familles en affaires, je constate qu'une grande part de la relève se fait entre le père et leur(s) fille(s). La plupart d'entre elles semblent avoir hâte que leurs parents quittent l'entreprise, mais c'est le contraire pour moi. Je dirais que mon défi est d'arriver à être moins dépendante de mon père, qui, à 64 ans, est toujours actionnaire majoritaire dans l'entreprise.

Gérer une entreprise, c'est beaucoup de responsabilités et mon père en mène large. En plus, le transfert est loin d'être terminé et c'est encore un grand défi pour lui. C'est un peu plus compliqué, surtout que nous sommes dans un domaine d'hommes, même s'il y a beaucoup de femmes en conseil et en santé-sécurité. Aussi, la clientèle est masculine.

Avez-vous le même caractère que votre père?

M. P. Oui, je suis une version plus jeune et plus féminine de lui! Quand j'avais 7-8 ans, mon père et moi parlions beaucoup durant les trajets en voiture. Tout le monde nous trouvait fatigants avec nos grandes discussions philosophiques! Nos collègues ont parfois de la difficulté à nous cerner parce que nous parlons de vision du futur et nous avons de la difficulté à être concrets. Je pense que c'est une belle qualité d'entrepreneur de voir le futur, de vouloir innover et de se renouveler constamment. Par contre, pour des personnes terre à terre, qui sont très concrètes et qui vivent dans le présent, cela peut devenir difficile à supporter.

D'ailleurs, j'ai récemment refait un test psychométrique dans le cadre de notre plan de relève et l'interprétation dévoile que je dois faire attention avec les personnes qui n'ont pas le même mode de communication que moi ou qui ne sont pas aussi visionnaires.

Les défis sont-ils différents depuis la pandémie?

M. P. Oui! La situation m'a permis de réaliser que mon père prenait beaucoup de décisions et qu'il s'occupait seul de toute la partie financière de l'entreprise. J'ai ainsi réalisé que je devrais probablement être plus impliquée dans les prises de décisions. Nous survivons bien à la pandémie grâce à la bonne santé financière et à la saine gestion de l'entreprise.

Cependant, j'ai réalisé que mon père et moi avons des visions légèrement différentes en ce qui concerne la gestion du personnel, par exemple en termes d'horaires de travail, de disponibilité, d'organisation du travail quant aux priorités. Je lui ai alors proposé de reprendre la gestion du personnel afin de le dégager de cette tâche. Le processus de transfert des tâches et des décisions liées à la gestion des ressources humaines est toujours en cours et notre associé en Europe est aussi responsable de certains volets.

Comment vivez-vous cette transition de fille à associée en tant qu'entrepreneure?

M. P. Je vis bien cette transition. Je souhaite vraiment que mon père soit en santé et qu'il reste longtemps dans l'entreprise. Il lui reste encore un gros travail de transfert de connaissances et d'expertises à faire. Tout d'abord, il y a de l'expertise de consultation puisque le domaine de la santé-sécurité est très législatif. Même si, pour certains postes, nous n'avons qu'à suivre les lois, il est aussi important de comprendre l'humain et d'avoir une influence positive sur le comportement des personnes.

Ensuite, il y a toute la partie « affaires » à transférer, ce qui est un grand enjeu. Par exemple, nous avons été recommandés à la majorité de nos clients importants par le bouche-à-oreille, rarement par notre site Internet ou par des moteurs de recherche en ligne. Le développement des affaires est donc l'œuvre de mon père. C'est sa force! Il remporte toujours ses contrats. Par conséquent, la barre est très haute pour moi. Je trouve cette situation difficile, ce qui crée un certain stress quand je pense que tout cela va reposer bientôt sur moi. J'essaie de faire de mon mieux dans les mandats qui me sont confiés et je pense que tout se déroule bien pour le moment.

Néanmoins, je recherche d'autres associés parce que je trouve que c'est un bon défi de prendre la relève de l'entreprise familiale. Ma plus grande peur, c'est de me retrouver toute seule quand mon père ne sera plus présent. Je ne sais pas si c'est le fait que je suis une femme dans un monde d'hommes ou si c'est plutôt ma personnalité. Ce qui est sûr, c'est que j'aime mieux travailler en équipe avec des personnes qui vivent la même réalité que moi et qui partagent les mêmes défis. Je ne veux pas être seulement la remplaçante de mon père.

Oui, je lui ressemble, mais je ne veux pas nécessairement suivre le même modèle d'affaires.

À quel modèle d'affaires aspirez-vous? Quelles sont votre vision et vos ambitions?

M. P. J'aspire à un modèle où l'on travaille en équipe avec des associés complémentaires. J'aimerais trouver des associés dans des domaines connexes. Par exemple, nous avons une partenaire qui développe tout l'aspect des risques psychosociaux et avec qui j'ai une belle chimie. Ce qui est une bonne chose pour l'entreprise puisque nous pouvons allier nos expertises respectives et développer des services. Ce serait en cohérence avec ce que nous offrons déjà. Cette partenaire est très présente sur les réseaux sociaux et elle a vraiment un profil « affaires ». Nous souhaitons peut-être aussi acquérir une entreprise qui œuvre déjà dans le domaine de la santé-sécurité mais complémentaire à nous; c'est une autre avenue.

La chimie avec les gens, c'est très important à prendre en considération dans le choix des partenaires. J'aimerais aussi avoir un associé dans les systèmes ici et un autre en Europe afin de pouvoir couvrir toutes nos zones d'intervention. Bien que nous ne puissions pas être partout en même temps, nous pourrions joindre quatre ou cinq jeunes à l'équipe.

De quoi êtes-vous le plus fière depuis que vous avez intégré l'entreprise?

M. P. Ce qui me rend le plus fière, c'est ce qui nous distingue des autres entreprises de notre domaine, notre approche. Je suis tellement fière de l'approche développée par mon père et, surtout, du succès qu'il connait aujourd'hui! Lors de ses études supérieures à l'Université Paris-Sorbonne en 1996, sa thèse a porté sur la nécessité de changer les paradigmes en santé-sécurité. Il faut souligner qu'à ce moment-là, il prêchait dans le désert. Dans ces années, quand il présentait ses travaux de recherche lors des conférences, une moitié de la salle le trouvait fou et l'autre moitié trouvait qu'il avait une approche intéressante. Aujourd'hui, toutes les entreprises de consultation ont emboité le pas et véhiculent le même message que nous : l'importance du leadership. En fait, c'est même un peu décourageant qu'elles fassent comme nous!

Mais, en même temps, je suis fière parce que notre entreprise continue d'évoluer. J'ai finalement repris mon programme de maitrise et je compte réaliser mon mémoire avec le même cadre théorique que mon père dans sa thèse. C'est cliché, je sais! (rires) Il faut noter qu'aujourd'hui, les risques en santé psychologique sont aussi sur toutes les lèvres à cause de la pandémie, mais c'est ce que notre entreprise développe depuis un moment et cela arrive à point. Nous sommes prêts à offrir le service à nos clients, tout en étant appuyés par notre notoriété dans le domaine de la santé-sécurité. Tout s'emboite tranquillement. J'en suis fière.

Y a-t-il d'autres enjeux actuels et futurs pour votre organisation?

M. P. Le plus grand défi concerne le transfert, la valeur de l'entreprise et le financement du transfert. Un autre grand défi relève du fait que le marché est devenu plus concurrentiel dans notre domaine. De plus, la pandémie rend notre travail plus compliqué. Nos services sont difficilement « numérisables » : nous devons faire des interventions de coaching sur le terrain, avec les gens. Il y a donc beaucoup de proximité dans notre travail.

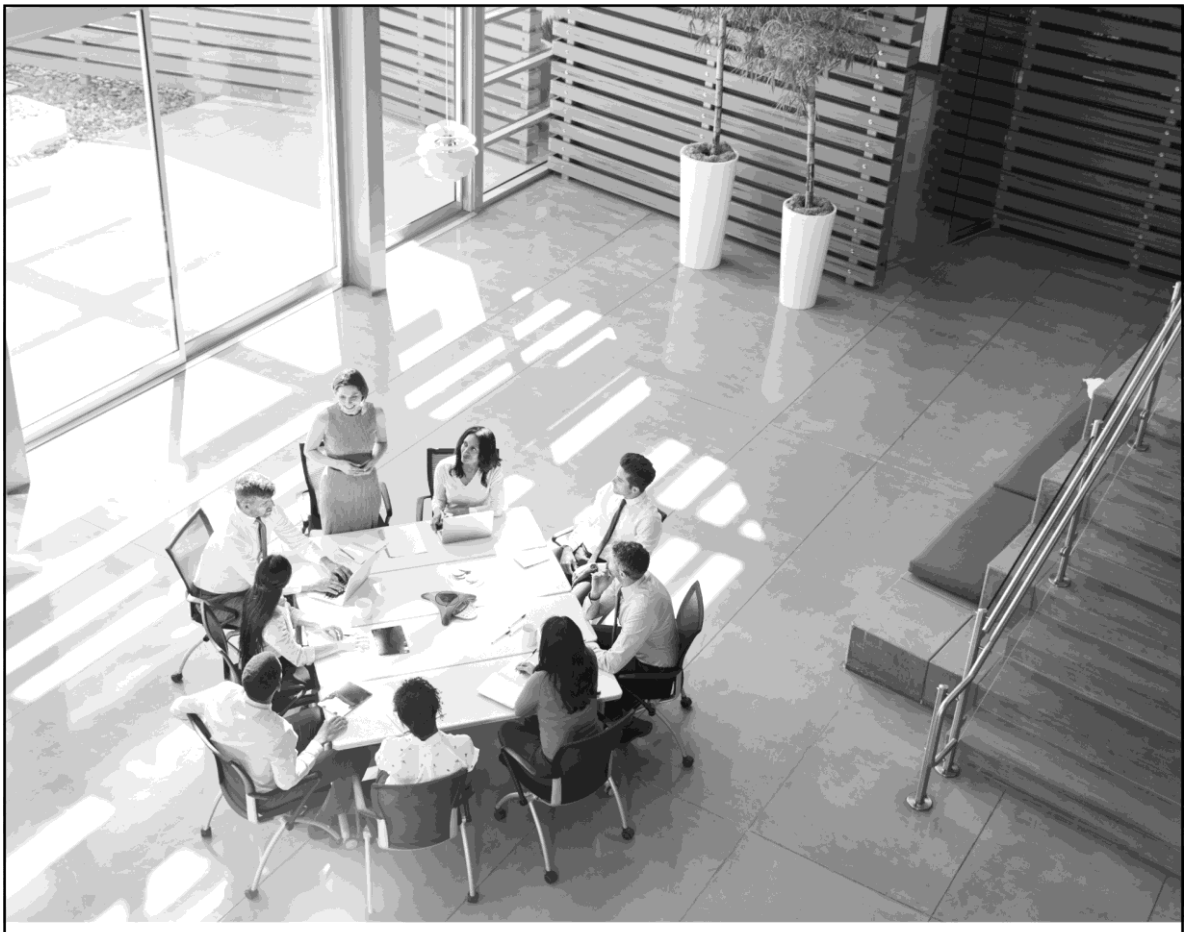
Par exemple, mon père est au Gabon, en ce moment. Au début, le client voulait qu'il fasse une partie du mandat par le mode virtuel. Finalement, ils ont décidé qu'il fallait se rendre sur place. En raison de notre approche basée sur l'humain, il nous est difficile de tout mettre en ligne. C'est le plus grand enjeu en ce moment parce que les entreprises commencent à vouloir « tout faire en ligne ». Mais tout faire en ligne tout le temps n'a pas le même impact, surtout pour le développement des affaires.

Où se situe votre entreprise en ce qui concerne la responsabilité sociale et environnementale?

M. P. Notre offre de services n'intervient pas vraiment sur le plan environnemental. Par contre, étant donné que nous avons beaucoup de déplacements en avion, nous avons mis sur pied un comité afin d'évaluer les stratégies que nous pouvons adopter pour protéger l'environnement. Par exemple, nous pensons à compenser nos déplacements par la plantation d'arbres ou par des dons à des fondations. Il y a aussi notre politique de travail qui est en développement pour encadrer le télétravail.

En matière de responsabilité sociale, nous n'avons pas d'initiatives qui y sont directement liées, bien que notre approche privilégie l'humain et l'amélioration des conditions de travail. Ce serait une réflexion importante à faire. Tout de même, avec nos clients internationaux, nous vérifions toujours les acquis de leur entreprise en matière de santé-sécurité. Nous ne tolérons pas de travailler avec des entreprises qui font travailler des enfants, pour ne donner qu'un exemple. Si nous décidions de travailler avec ces entreprises, ce serait dans l'objectif de changer cette situation, mais cela ne nous est jamais arrivé. Je trouve néanmoins que c'est un grand défi quand on vend des services. Mon père essaie que je garde toujours à l'esprit notre mission, soit l'amélioration de la sécurité des travailleurs et travailleuses. Il faut donc aider l'organisation à devenir meilleure dans toutes ses facettes.•••

La revue Organisations et territoires remercie Madame Perrier pour sa disponibilité et le partage de son expérience.



BACCALAURÉAT

Administration

Le baccalauréat en administration propose des concentrations qui permettent à l'étudiant de se spécialiser dans une des fonctions de l'entreprise, soit en finance, en gestion des ressources humaines, en marketing, ou encore d'obtenir un profil de formation transdisciplinaire en management et commerce international. La possibilité d'étudier à l'étranger, pendant un trimestre ou une année, de même qu'un projet d'intervention (stage) sont accessibles dans ces différents domaines.

programmes.uqac.ca/7764

L'avenir est ici

UQAC

Université du Québec à Chicoutimi

L'ENTRETIEN

De **Marie-Josée Drapeau** et **Salmata Ouedraogo** avec

Mélanie Paul

Présidente d'Inukshuk Synergie et
coprésidente d'Akua Nature

Photo : Mathieu Langevin

Mélanie Paul est une femme impliquée depuis 19 ans dans des entreprises familiales et, récemment, dans deux projets d'entrepreneuriat. Elle est aujourd'hui la présidente d'Inukshuk Synergie et la coprésidente d'Akua Nature. Détentrice d'un baccalauréat en service social de l'Université Laval, elle fait ses premiers pas en entrepreneuriat en 2002 en joignant l'équipe de l'entreprise de son père, dans la communauté de Mashteuiatsh, entreprise familiale dans laquelle elle a eu à occuper plusieurs postes. Première entrepreneure autochtone à être diplômée de l'École d'entrepreneurship de Beauce (EEB) en 2015, madame Paul a remporté en 2018 le prix Entrepreneur de l'année remis par le Conseil du patronat du Québec. Il y a un fil conducteur dans toutes ses implications entrepreneuriales : changer la perception des gens par rapport aux Premières Nations en montrant qu'elles peuvent réussir en affaires et travailler en partenariat avec les allochtones.

••• *Mélanie Paul, merci, de nous accorder cet entretien aujourd'hui. L'entrepreneuriat féminin est un sujet d'actualité en ce moment, tout comme la question de la diversité culturelle. Dans un premier temps, pouvez-vous nous parler un peu de vous, nous présenter brièvement votre parcours et nous expliquer ce qui vous a menée à l'entrepreneuriat?*

Mélanie Paul. Je suis née au Lac-Saint-Jean, dans la communauté ilnu de Mashteuiatsh. Depuis mon jeune âge, je suis témoin des différentes problématiques sociales et économiques qui touchent les communautés autochtones. Ce sont des situations que j'ai côtoyées de près, même si ma famille était quand même aisée. J'ai grandi avec un père propriétaire de plusieurs entreprises. Ainsi, j'ai côtoyé l'entrepreneuriat sans savoir ce que c'était et sans y accorder nécessairement un intérêt. Être entrepreneure à cette époque, ce n'était pas quelque chose

qui me venait en tête tout de suite. Je voulais faire quelque chose pour aider ma communauté.

Par conséquent, mon intérêt pour les études était en psychologie ou en travail social. C'était la voie qui me semblait la plus logique pour aider les gens de ma communauté. J'ai alors fait un baccalauréat en service social à l'Université Laval (1997-2000). Par la suite, j'ai eu l'occasion de travailler au Centre d'amitié autochtone de Québec, un centre de services sociaux urbain venant en aide aux Autochtones hors réserve. J'y ai travaillé pendant deux ans en toxicomanie et en violence conjugale, ce qui m'a permis de réaliser rapidement que j'étais limitée dans les façons d'aider ces gens, malgré leur profonde détresse. Il y avait des freins sur le plan bureaucratique qui n'avaient pas de sens pour moi. Je suis une fille d'action et j'ai toujours dit qu'une solution existe, peu importe la situation, afin d'accompagner ces gens individuellement, à leur rythme et dans le respect de leurs droits et de leur dignité. Je me demandais constamment s'il y avait quelque chose à faire à l'échelle macro ou institutionnelle pour influer des changements plus profonds puisque j'avais l'impression que, même avec des efforts importants, on n'y arriverait pas. J'avais toujours l'impression de ne pas en faire assez.

Au même moment, l'entreprise de mon père dans la communauté était en croissance et créait beaucoup d'emplois. Mon père participait au développement de la collectivité de différentes façons, autant par la création d'emplois que par des dons à diverses organisations. C'était une entreprise légale de fabrication de cigarettes. Mon père m'a téléphoné à un moment décisif où j'étais en questionnement au sujet de mon emploi comme travailleuse sociale. En fait, j'étais probablement en *burnout* puisque je me mettais beaucoup de pression pour aider les clients et que je culpabilisais de ne pas être en mesure de faire de meilleures interventions que celles que je faisais déjà. Lors de ma rencontre avec mon père, il m'a fait quelques réflexions par rapport à la relève de ses entreprises familiales. Il m'a alors proposé de revenir m'installer au Lac-Saint-Jean dans ma communauté et d'embaucher mon conjoint de l'époque (qui travaillait en informatique) puisque l'entreprise avait besoin d'une personne spécialisée dans le domaine. Ce fut alors le premier tournant dans ma vie.

Est-ce que la décision de venir travailler dans l'entreprise familiale fut une décision difficile à prendre à l'époque?

M. P. Un jour, alors que j'étais seule avec mon père dans son bureau, je lui ai fait remarquer que je ne voyais vraiment pas le lien entre mes études et mon expérience en travail social et la reprise de l'entreprise familiale. Il m'a alors posé cette question : « Qu'as-tu appris dans ton bac en service social? » Je lui ai répondu que j'avais appris à bien analyser et à régler des problèmes. Il m'a alors répondu : « Eh bien, c'est pas mal ça que je fais tous les jours. Ce n'est pas nécessairement le même genre de problèmes, mais l'important est d'avoir un esprit d'analyse, d'être capable d'aller chercher des ressources pour trouver des solutions aux problèmes. Si tu as aussi appris à bâtir des relations et à avoir de saines communications humaines, alors tu ne seras pas perdue dans cette nouvelle carrière, car on y côtoie constamment des humains et on a à gérer des problèmes humains aussi. »

Je me suis alors dit que, vu de cette façon, ça pourrait être intéressant de me joindre à l'entreprise. Cependant, je lui ai spécifié que je voulais continuer à aider à réduire les inégalités et les autres problématiques sociales au sein des communautés autochtones. Il n'était pas question que je déroge de l'objectif que je poursuivais lorsque j'ai fait mon baccalauréat en service social. Selon mon père, il y a différentes façons d'aider les gens. On peut le faire en créant des emplois, en les aidant à sortir de la pauvreté, en leur donnant une fierté, en les valorisant et, surtout, en redonnant aux organisations communautaires le pouvoir d'apporter des changements. En faisant travailler les gens de la communauté chez nous, on les éloigne de la pauvreté et de la toxicomanie. Bref, ce que m'a dit mon père a eu un écho positif chez moi. Je me suis dit que je pouvais faire un essai et que, si je n'aimais pas mon expérience, au final, je pourrais retourner à ma profession initiale, le travail social.

Est-ce que la transition fut difficile?

M. P. En février 2002, mon conjoint et moi avons quitté la ville de Québec pour revenir nous installer au Lac-Saint-Jean. J'ai commencé à travailler en ressources humaines dans l'entreprise familiale. Nous avons eu jusqu'à 150 employés dans l'entreprise, qui faisait 80 M$ de chiffre d'affaires par année. Nos produits et nos services se vendaient partout au

Canada. Cela a fait en sorte que nous avons dû embaucher beaucoup de personnes de la communauté autochtone. Notre philosophie en tant qu'entreprise autochtone, c'était qu'à compétences égales, nous priorisons les gens de la communauté. Nous avons dû embaucher des personnes avec peu d'expérience que nous formions à l'interne, ce qui a fait en sorte que nous recrutions dans un bassin de main-d'œuvre qui avait peu fréquenté le marché du travail. Ça a alors été ma plus grande école et mes études en travail social m'ont énormément servi.

En effet, en tant qu'entreprise autochtone sensible aux problématiques sociales et économiques de la communauté, nous avons eu à adapter nos politiques pour aider et accompagner des gens qui voulaient travailler, mais qui avaient des problèmes de consommation d'alcool ou de drogue. Par exemple, le jour de paie étant le jeudi, certains employés ne rentraient pas au boulot le vendredi. Nous avons dû alors changer le jour de paie pour le vendredi. Il a fallu rencontrer nos employés autochtones et non autochtones pour leur expliquer la situation. Ces gens-là avaient besoin d'aide. J'ai fait un énorme travail de communication, de compréhension et d'accompagnement à l'interne. Nous avons vécu de beaux succès et je deviens émotive chaque fois que j'en parle parce que c'est vraiment là que nous avons fait une différence dans la communauté. Notre accompagnement a aidé ces gens à passer le point de bascule de la consommation, à prendre une routine et à se réadapter à un milieu de vie auquel ils n'étaient pas habitués.

Ça en prend, des histoires de réussite auxquelles on peut s'identifier dans une société, parce que beaucoup de personnes croient que l'entrepreneuriat est inaccessible. Vous démontrez alors que c'est réalisable et, en même temps, qu'une entreprise peut avoir une responsabilité sociale dans son milieu.

M. P. En effet, mon parcours est basé sur des valeurs humaines d'entraide, de partage et de respect des gens. Quand on fait notre travail avec notre cœur, les gens le ressentent aussi. C'est la raison d'être, la mission derrière chacune de nos entreprises et chacun de nos modèles d'affaires. Ça fait maintenant 19 ans que j'ai rejoint l'entreprise de mon père. Pendant ce temps, j'ai fait l'équivalent d'un certificat en administration et j'ai eu la chance d'étudier à l'École d'entrepreneurship de Beauce de 2013 à 2015, ce qui a été un autre tournant majeur dans ma vie professionnelle parce que j'ai appris à voir plus grand en tant qu'Autochtone et en tant que femme. La création des réserves autochtones ou des communautés a limité l'espace physique où peuvent évoluer les Premières Nations, mais a causé aussi une limitation psychologique. Il me semble qu'on peut voir plus grand dans l'entrepreneuriat autochtone que les secteurs traditionnels que sont l'artisanat, la restauration ou encore les services dans la communauté.

Qu'est-ce que votre formation à l'École d'entrepreneurship de Beauce vous a apporté?

M. P. C'est surprenant, mais l'EEB m'a appris à mieux me connaître. Dans le fond, lorsqu'on y pense bien, quand tu crées une entreprise, tu lui transmets un peu ton esprit, ta personnalité. Donc, si tu ne te connais pas bien, si tu ne connais pas tes forces et tes faiblesses, il devient très difficile de créer une entreprise qui reflète tes valeurs et de t'entourer des bonnes personnes qui te permettront d'atteindre tes objectifs de croissance et de service à la collectivité. Ce passage à l'EEB a été un élément important dans ma vie, car j'y ai appris à me connaître ainsi qu'à retrouver mon identité et la personne que j'étais vraiment.

Lorsque j'étais jeune, j'ai vécu beaucoup de rejet et d'intimidation dans ma communauté. Je me faisais traiter de Blanche par les jeunes. Cela est probablement dû au fait que notre famille était plus aisée financièrement et que mes traits physiques ne correspondaient pas à la représentation qu'on se fait d'une Autochtone. Cette intimidation a marqué mon enfance, car je me suis souvent sentie rejetée. Puis, quand je suis allée à l'école à l'extérieur de la communauté avec les allochtones (les Blancs), soit on me traitait d'« indienne », soit on me prenait pour une Blanche et on me parlait des Autochtones de façon négative. De tels propos m'ont aussi blessée et ont brisé ma fierté d'être Autochtone, même si je ne m'identifiais pas non plus aux allochtones. Cela a joué dans ma recherche d'identité, qui a duré de nombreuses années. D'un côté, je n'avais pas le goût de dire que j'étais Autochtone et, de l'autre, je ne pouvais pas dire que je ne n'étais pas Autochtone non plus. J'ai retrouvé mon identité quand je suis allée à l'EEB, soit vers 36 ou 37 ans. C'est long, pour retrouver son identité et sa fierté.

Une telle prise de conscience a eu un impact sur ma confiance en moi et sur mon estime. J'étais alors, si vous me permettez l'image, dans un carrefour giratoire de ma vie et je ne savais pas quelle sortie prendre. Je remettais même en doute le fait de continuer dans

l'entreprise familiale parce que je n'y trouvais pas toujours ma place, même si j'y vivais de belles réussites. Je me disais que je n'étais pas comme mon père. Nous avons des valeurs fondamentales similaires, mais nous sommes différents dans notre façon de gérer et d'être. À ce moment, mon père était le seul modèle d'entrepreneur que je connaissais. À l'EEB, en côtoyant 24 autres entrepreneurs venant de partout au Québec, dont 6 femmes, j'ai pu connaître et apprécier d'autres types de personnalités entrepreneuriales. Cela m'a fait un bien immense de me faire dire que ce n'est pas grave si je ne suis pas comme mon père, que je peux avoir mon style de gestion et que c'est correct qu'il en soit ainsi. Ça m'a permis de valider qui j'étais; ma façon de gérer, de voir les choses, de prendre confiance en moi et de retrouver mon identité.

Notre identité est composée de notre expérience, de notre vécu, de qui nous sommes alors. Je n'ai pas à être Autochtone ou Blanche : je suis les deux. Je donne d'ailleurs une conférence qui s'appelle *Mocassins et talons hauts*. « Mocassins » parce que je suis Autochtone avec mes valeurs, ma culture et mon bagage. Et « talons hauts » parce que j'ai aussi acquis des forces et des qualités de la culture Québécoise qui composent la femme que je suis aujourd'hui, c'est l'union de forces complémentaires. Je me sens souvent comme un pont entre les deux mondes parce que je comprends la culture, les problématiques sociales et la réalité quotidienne des Autochtones, mais aussi le système économique, les lois du marché et la façon de faire entrepreneuriale plus axée sur la productivité des allochtones québécois. Bref, j'essaie de trouver l'équilibre entre les deux et de créer des retombées à l'échelle communautaire, même si ce n'est pas toujours facile.

Qu'avez-vous fait, après votre formation à l'EEB?

M. P. Après l'EEB, j'ai créé Inukshuk Synergie. Mon modèle d'affaires est en lien avec l'énergie renouvelable qui est basée sur la conversion du système de chauffage au mazout vers les granules de bois. Mon père et mes oncles avaient investi dans une usine de granules de bois en 2009, mais ce marché ne m'intéressait pas tellement. Je m'étais mis de la pression afin de reprendre l'ensemble des entreprises familiales, mais je ne me suis jamais permis de penser qu'à partir de celles-ci, je pourrais en créer ou en transformer d'autres qui seraient plus à mon image. Les enjeux environnementaux, c'est quelque chose qui m'intéresse, l'idée de créer de l'énergie verte, ça me fait vibrer!

Nous avons créé Inukshuk Synergie à l'automne 2016 parce que j'ai décelé une opportunité d'apporter une solution clé en main pour les clients commerciaux et industriels qui voulaient remplacer leur poêle au mazout par un chauffage aux granules et réduire ainsi l'émission des gaz à effet de serre. Mon projet vise principalement les territoires plus éloignés où il y a toujours eu des problèmes de livraison du combustible, alors que l'ensemble des villages se chauffent au mazout. Quand toute la transition énergétique du Québec s'est mise en place, nous nous sommes positionnés comme un leader pour cette transition dans le Nord-du-Québec.

Comment ont réagi à l'époque votre famille et votre entourage à votre projet?

M. P. J'ai eu cette idée lors de ma formation à l'EEB et j'étais très enthousiaste. Lorsque j'ai parlé de cette idée à mon père, la première chose qu'il m'a dite, c'est : « Tu rêves en couleur, avec ton projet. » Je suis repartie piteuse de son bureau et mon projet est demeuré en suspens pendant quelques années. Il a refait surface lorsque les planifications stratégiques ont démontré qu'il y avait un réel besoin et un marché potentiel, mais un tel projet demanderait beaucoup de développement d'affaires et de financement. Mon père a quand même cru en moi à ce moment-là et il a soutenu Inukshuk Synergie pendant un long moment.

Maintenant, nous nous sommes fait une place de leader sur ce marché. Nous sommes encore en développement d'affaires parce que c'est un marché complètement nouveau. Les granules de bois existent partout dans le monde, mais, dans le Nord-du-Québec ou dans ce que j'appelle les réseaux non reliés [avec Hydro-Québec], tout est plus compliqué et cela demande plus de temps. Bref, j'ai réussi à convaincre un peu tout le monde et à démontrer le potentiel de ce projet en créant des partenariats tels qu'avec Granules LG. Cette entreprise appartient en partie à notre famille et son modèle d'affaires inclut également de redonner à la communauté de Mashteuiatsh.

Mon modèle d'affaires est basé avant tout sur un partenariat avec les communautés du nord afin qu'elles puissent être partie prenante du projet et qu'elles puissent participer à certaine partie comme la logistique. Elles possèdent déjà une chaîne d'approvisionnement

rattachée au mazout qui procure des emplois. C'est une coopérative qui s'occupe de tout. Mon objectif n'est pas de faire le travail à leur place, mais de travailler en synergie et de collaborer avec elles dans leur développement. Mon modèle est de conserver les emplois dans le nord et de produire de la chaleur supplémentaire pour installer éventuellement des serres qui offriraient d'autres sources de revenus, des emplois et une certaine sécurité alimentaire.

Inukshuk Synergie a aussi un volet résidentiel communautaire et un volet minier pour remplacer certains de leurs systèmes à énergie fossile. Nous pourrions aussi produire de la chaleur pour les minières situées dans les réseaux non reliés. Nous souhaitons vraiment un développement économique et social, et servir de levier pour les communautés sur les plans énergétique et environnemental. C'est ça, Inukshuk Synergie!

Nous avons appris que vous démarrez une autre entreprise. Pouvez-vous nous en parler brièvement?

M. P. L'autre entreprise que nous sommes en train de démarrer, c'est Akua Nature, projet sur lequel nous travaillons depuis trois ans. Le temps de monter le plan d'affaires et la convention d'actionnaires, puis d'aller chercher du financement a été long. Nous avons été approchés par le Groupe SiliCycle, une entreprise de Québec connue pour la fabrication et la commercialisation de produits spécialisés destinés à l'industrie pharmaceutique. Il y a quatre ou cinq ans, SiliCycle a décidé de se diversifier et de trouver des partenaires pour développer des filiales qui offriraient des molécules naturelles et biologiques afin de suivre les tendances du marché dans le domaine de la santé et du bien-être. Elle nous a approchés pour créer une nouvelle entreprise en partenariat puisque nous possédions déjà certains équipements et que nous étions dans une région où il y a une importante biomasse agricole et forestière, de petits fruits et des plantes médicinales autochtones. Le financement s'est réglé l'été passé, durant la pandémie.

Nous avons fait la récolte des plantes médicinales autochtones durant la saison estivale 2020 et, présentement, nous sommes en train de finaliser notre site Internet et l'emballage de nos produits pour démarrer les ventes dans les prochaines semaines. Les produits offerts présentement par Akua Nature sont des tisanes, des huiles essentielles et, éventuellement, quelques cosmétiques. Ultimement, l'objectif de l'entreprise est d'offrir des services en tant que sous-traitant pour transformer des produits dans la région. Nous avons nos propres ingrédients, que nous pouvons vendre en vrac à d'autres entreprises, mais nous avons aussi nos propres produits. Nous souhaitons faire le pont entre la science québécoise et le savoir traditionnel des Premières Nations. À travers ces produits, c'est une belle façon de faire découvrir et de promouvoir la culture autochtone.

Puisque le slogan d'Akua Nature est « Prendre soin de son corps et de son esprit », nous aimerions aussi offrir dans un proche avenir d'autres types de services tels que de la méditation et le yoga, et peut-être même aussi faire vivre l'expérience de rituels autochtones. Nous voulons connecter ainsi la santé naturelle à partir d'une approche holistique : utiliser des produits naturels pour prendre soin de son corps, mais aussi de son esprit. C'est l'orientation ultime d'Akua Nature.

Bravo pour ces belles réalisations! Quels sont votre rôle et vos responsabilités dans toutes ces entreprises?

M. P. Je suis la présidente d'Inukshuk Synergie. J'ai un coordonnateur technique et un consultant qui travaille avec moi aussi à temps partiel. Nous collaborons beaucoup avec l'équipe de Granules LG. Je n'ai pas encore une grosse équipe parce que, jusqu'à maintenant, nous avons fait surtout du développement des affaires, des études et des analyses. En ce moment, je suis en discussion avec une autre entreprise qui deviendrait actionnaire et qui s'occuperait de l'opération et de la gestion de l'entreprise. Si cette entente se concrétise, mon rôle sera surtout sur le plan du partenariat stratégique et du développement d'affaires avec les communautés.

Chez Akua Nature, actuellement, je suis coprésidente avec Hugo Saint-Laurent, président du Groupe SiliCycle. Je m'occupe de la direction générale, mais j'ai un directeur des opérations, une directrice administrative et une technicienne en laboratoire. Il est certain qu'au fil du temps, je conserverai le volet développement des affaires et j'embaucherai d'autres personnes pour faire la gestion opérationnelle. Mon intérêt serait de me concentrer plutôt sur le centre holistique ainsi que sur le développement personnel et spirituel.

Vous avez tout un parcours entrepreneurial! Comment avez-vous vécu votre parcours personnel de femme à travers votre parcours professionnel? Ce type de défi a-t-il eu un impact sur votre recherche d'identité?

M. P. Ma recherche d'identité s'est faite sur plusieurs plans : culturel, mais aussi de ce que je suis comme femme. J'ai appris dans un milieu d'hommes en tant qu'entrepreneure, alors je me suis beaucoup cherchée aussi en tant que femme dans l'entrepreneuriat. Parfois, je me sens coupable de ne pas faire 80 heures par semaine parce que j'ai autre chose à gérer dans ma réalité familiale. Je suis aussi devenue maman monoparentale. Donc, c'est une dualité intérieure qui remet souvent en question mon identité féminine. Toutefois, après avoir fait tout ce développement personnel et avoir reconnecté avec ma spiritualité, je ressens actuellement beaucoup de sérénité et de paix. D'ailleurs, je suis en train d'écrire un livre sur la recherche d'identité et cela m'amène à me questionner encore.

Comment les gens autour de vous ont-ils réagi par rapport à cette recherche d'identité?

M. P. Dans la relève entrepreneuriale avec mon père, il y a la relation père-fille, il y a le modèle masculin-féminin et il y a la dimension autochtone. Avec mon père, cela a toujours été plus difficile parce qu'étant sa fille, il avait de grandes attentes. Donc, j'avais souvent l'impression de ne jamais être à la hauteur.

À un moment donné, j'ai eu une explication constructive avec lui. Mon père « challengeait » toujours mes idées parce qu'il pensait que c'était la meilleure façon de me préparer à sa relève. Malheureusement, cette méthode avait l'effet contraire sur moi : elle diminuait mon estime. Mon père et moi avons des personnalités très distinctes. Il est constamment dans l'action, tandis que moi, je suis rassembleuse, communautaire et créative. Alors, parfois, cette situation occasionne des frictions entre nous. Lorsque je voyais mon père prendre des décisions sans hésitation, alors que je ne travaillais pas de cette façon, je me disais que je n'avais peut-être pas ce qu'il fallait pour être entrepreneure.

Il y a aussi les différences générationnelles. Certains baby-boomers sont habitués à travailler 70 ou 80 heures par semaine. Pour eux, ceux qui n'en font pas autant ne seront pas de bons leaders d'entreprise. C'est tout un système de croyances différent qui est à remettre en perspective.

Du côté autochtone, mon père a toujours été quelqu'un qui a travaillé en partenariat avec des entreprises autochtones et non autochtones. Alors, j'ai beaucoup appris à le regarder évoluer. C'est là que je suis arrivée à me réconcilier un peu avec mon identité autochtone parce que la majorité des entreprises de mon père ont été créées en partenariat avec des entreprises autochtones et non autochtones. J'ai appris comment bien faire des partenariats stratégiques entre Autochtones et allochtones. J'ai appris à me servir de mes « forces complémentaires » et de notre statut pour créer et construire des choses qui rapportent à ma communauté. Souvent, lorsqu'on fait appel à mes services, c'est parce que je comprends les relations autochtones et non autochtones, et les particularités des partenariats avec les communautés ou les entreprises. Il faut souligner qu'il y a une interconnexion entre les aspects politiques, économiques et sociaux. Il faut donc comprendre cela pour avoir la bonne approche dans le développement des partenariats.

Percevez-vous quelque chose de différent ou des défis à relever parce que vous êtes femme, entrepreneure et autochtone?

M. P. Ma crédibilité a été plus longue à construire. Sans me le dire directement, certains ne croyaient pas vraiment à mes projets et doutaient de leur réussite. Sinon, cela n'a pas été trop pénible. Je n'ai pas d'événements marquants qui me viennent en tête. La difficulté d'être une femme autochtone entrepreneure, c'est l'accès au financement. Heureusement, j'ai eu la chance d'avoir mon père, qui était dans les affaires. J'ai eu à lever un financement de 3 M$ pour Akua Nature, mais ça aurait été impossible pour ma cousine et moi de lever un financement de cette ampleur si nous n'avions pas eu nos pères pour nous appuyer. Nous n'avons pas encore suffisamment d'actifs à l'extérieur de la communauté. Alors, démarrer une entreprise de l'envergure de celle d'Akua Nature sans avoir de levier, c'était une mission quasi impossible. Le maximum de prêt qu'une femme autochtone peut aller chercher au Secrétariat aux affaires autochtones est d'environ 100 000 $. Il y a de l'aide financière de plus petite envergure, mais pas pour des usines comme la nôtre. C'est pourquoi j'aimerais mettre en place un incubateur pour les femmes autochtones afin de les aider au démarrage de leur entreprise.

Dans le monde des affaires, vous traite-t-on différemment parce que vous êtes une femme entrepreneure autochtone?

M. P. Les gens ont de plus en plus de respect pour les peuples des Premières Nations. Ce que j'ai senti le plus souvent, c'est un manque de connaissances sur nos réalités et notre culture. On pose beaucoup de questions, mais on ne fait pas preuve de méchanceté. Au contraire, ce que je constate depuis les dernières années, c'est que les gens font preuve d'ouverture. Ils veulent collaborer, se rapprocher et ont besoin de comprendre et de savoir.

C'est intéressant. La société change. Si vous regardez votre parcours, de quoi êtes-vous le plus fière?

M. P. Je dirais que je suis vraiment fière des deux modèles d'affaires que j'ai créés. J'ai réussi à me détacher du sentiment de dépendance aux entreprises de mon père, de trouver mon identité et de créer mes propres modèles. Ce sont deux entreprises qui touchent des créneaux qui me tiennent à cœur : la santé physique et psychologique ainsi que l'environnement.

Est-ce que vos entreprises ont été beaucoup touchées par la pandémie de COVID-19?

M. P. Nous l'avons beaucoup ressenti dans les délais de livraison. Pour Akua Nature, nos commandes d'emballage et d'équipement ont été livrées en six mois, au lieu de trois mois. Ces délais ont retardé l'ensemble du projet d'environ six ou sept mois. L'embauche du personnel s'est aussi complexifiée en raison des nombreux confinements. Dans le cas d'Inukshuk Synergie, nous avons complètement mis le développement du nord en mode pause parce que cette région était pratiquement fermée à toutes visites. Toutes nos entreprises ont mis en place des stratégies pour s'adapter à cette situation.

Madame Paul, pour terminer cet entretien, je me permets de vous demander quelle est votre mission de vie présentement?

M. P. Ma mission de vie aujourd'hui, c'est de démontrer aux femmes des communautés et des minorités qu'il est possible de surmonter les contraintes. J'ai eu la chance d'avoir mon père pour me soutenir sur le plan professionnel, et c'est pour cette raison qu'aujourd'hui, je travaille pour créer des entreprises qui vont servir de leviers pour d'autres femmes. Je me suis même engagée récemment à créer un incubateur pour le démarrage d'entreprises autochtones au Québec! J'ai eu beaucoup d'appui de la communauté pour ce projet. Je suis convaincue que nous réussirons à faire quelque chose qui aura des répercussions positives sur le développement socioéconomique des communautés autochtones.•••

La revue Organisations et territoires remercie Madame Paul pour avoir partagé son expérience entrepreneuriale. Elle sera certaine inspirante pour de nombreuses femmes.

BACCALAURÉAT

Sciences comptables

Les étudiants de l'UQAC se démarquent année après année par leurs résultats exceptionnels aux examens des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Ces performances, qui confirment la place de l'UQAC parmi l'élite au Québec, sont attribuables à la rigueur des programmes en sciences comptables offerts, à l'implication exceptionnelle des professeurs et chargés de cours et à la qualité de l'encadrement fourni aux étudiants.

programmes.uqac.ca/7766

L'avenir est ici

UQAC

Université du Québec à Chicoutimi

La protection des lanceurs d'alerte au Canada et au Québec : un état des lieux

Jeanne Simard[a], France Desjardins[b], Marc-André Morency[c]

« If you see something, say something » should not just be reserved for public security, but should apply to all cases of secrecy where the public interest is at stake[1].
– Stiglitz et Pieth, 2016, p. 19

RÉSUMÉ. Le présent article a pour objectif d'examiner comment le droit encadre le processus de divulgation et protège au Canada et au Québec les lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles dans les organisations des secteurs privé et public. La première partie, au contenu plus conceptuel, tente de distinguer les types de comportements d'alerte, leur légitimité et leur utilité sur les plans social et organisationnel. La deuxième partie, au contenu cette fois plus juridique, brosse un tableau des différents cadres légaux qui ont été adoptés au fil des ans au Canada et au Québec pour encourager et protéger les lanceurs d'alerte. Ces cadres sont souvent flous et diffèrent selon que la divulgation est de compétence fédérale ou provinciale, s'appliquent au secteur public ou privé et selon le type de renseignements divulgués. En matière d'alerte, on doit retenir que, même si la protection des lanceurs d'alerte a été enrichie à plusieurs égards au fil des ans, cette protection pourrait encore être améliorée, car elle présente certaines lacunes et l'effectivité du droit dans ce domaine est souvent mise à mal.

ABSTRACT. *The purpose of this article is to examine how the law governs the disclosure process and protects whistleblowers in Canada and Quebec against reprisal measures in private and public sector organizations. The first part, with a more conceptual content, attempts to distinguish the types of alert behaviour, their legitimacy and their usefulness socially and organization wise. The second part, that is more legal in content, paints a picture of the different legal frameworks that have been adopted over the years in Canada and Quebec to encourage and protect whistleblowers. These frameworks are often vague and differ depending on whether the disclosure is under federal or provincial jurisdiction, whether it applies to the public or private sector, and depending on the type of information disclosed. In terms of whistleblowing, it should be remembered that, even if the protection of whistleblowers has been increased in several respects over the years, this protection could still be improved, because there are certain weaknesses and the effectiveness of the law in this area is often undermined.*

Introduction

Au cours des dernières décennies, de nombreux cas de corruption, d'évasion fiscale, d'atteinte à la vie privée et de dommage à l'environnement ou à la santé publique ont démontré que les mécanismes de gouvernance et de surveillance des organisations publiques et privées se trouvent souvent défaillants dans la prévention et la sanction des comportements déviants ou dommageables. Il est parfois difficile de prévenir ou trop tard pour intervenir, car l'asymétrie informationnelle entre les acteurs, aussi bien économiques que politiques, demeure tout à fait considérable.

Devant cette faiblesse inhérente à nos modalités de gouvernance, on s'est intéressé un peu partout dans le monde, depuis la fin des années 1990 (mais beaucoup plus tôt aux États-Unis), à des mécanismes supplémentaires de diffusion de l'information pertinente permettant d'identifier et de faire cesser le plus rapidement des actes répréhensibles ou déviants. On

[a] Professeure, membre du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO), Université du Québec à Chicoutimi
[b] Chargée de cours, membre du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO), membre associé du Laboratoire d'études multidisciplinaires en gestion de projet (LemGP), Université du Québec à Chicoutimi
[c] Sociologue, décédé en 2019, professeur au département des sciences humaines et sociales de 1978 à 2004, Université du Québec à Chicoutimi

fait ainsi appel à ceux qui disposent d'information pertinente, souvent de première main. Ces personnes peuvent être des employés œuvrant à l'intérieur des organisations privées ou publiques, mais aussi des personnes extérieures (*outsiders*) des organisations (des victimes et/ou des témoins) ou encore des organisations vouées à la défense de « droits » collectifs divers.

Ces diffuseurs d'information, qu'on appelle souvent indistinctement « dénonciateurs », « divulgateurs », « lanceurs d'alerte » ou « *whistleblowers* »[2], ont défrayé les manchettes, alimenté les libraires ou réveillé la conscience collective en relatant des faits ou actes répréhensibles portant atteinte à la communauté[3]. Or, cet historique a abondamment révélé les lacunes, l'inégalité, voire la sévérité des réactions organisationnelles et juridiques à leur endroit (Fines, 2013; Hartmann, 2014). Plusieurs ont fait l'objet d'ostracisme, ont été rétrogradés, congédiés ou ont dû faire face à des accusations criminelles, ce qui leur a fait subir de lourdes séquelles, malgré leur contribution au bien public.

Pour donner quelques exemples, au Québec, la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction a permis d'entendre de nombreux témoignages portant sur les pratiques de collusion et de corruption dans l'industrie québécoise de la construction œuvrant dans le champ municipal. Le témoignage d'une ingénieure de la firme Genivar, punie pour avoir divulgué la corruption, lui a valu d'être félicitée par la juge Charbonneau, présidente de cette commission. Plus récemment, le congédiement du lanceur d'alerte Louis Robert, agronome au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), a soulevé l'indignation de la population générale et de certains politiciens. Son message visait l'ingérence des entreprises privées dans la recherche publique sur l'usage des pesticides en agriculture. Il a pu réintégrer son ancien poste quelques mois plus tard, mais non sans avoir subi de graves préjudices. En avril 2021, une employée d'un centre d'hébergement de longue durée (CHSLD) a été congédiée pour avoir envoyé des photos de résidents à un journaliste pour dénoncer leurs conditions de vie durant la pandémie de COVID-19. Pour l'employeur, cette dernière n'a pas respecté les informations confidentielles des personnes résidentes au CHSLD parce qu'elle a en quelque sorte dévoilé leur adresse. Quelques jours plus tard, la ministre responsable des Aînés et des Proches aidants refusait de prendre la défense de l'employée en affirmant qu'elle n'avait pas suivi les procédures internes établies pour dénoncer certaines situations. Les jours suivants, le premier ministre du Québec a mandaté son ministre de la Santé et des Services sociaux de faire la lumière sur cette situation en faisant référence au cas du lanceur d'alerte Louis Robert. De plus, tous les partis siégeant à l'Assemblée nationale ont adopté une motion afin de souligner l'importance de prendre les mesures nécessaires pour protéger les professionnels de la santé des risques de représailles auxquels ils s'exposent en dénonçant des situations inacceptables.

La protection du lanceur d'alerte par la justice s'avère donc une question des plus délicates. Elle exige, à de nombreuses occasions, de trouver un équilibre entre des valeurs, des droits et des obligations souvent contradictoires, soit entre la liberté d'expression du lanceur d'alerte et ses obligations de loyauté ou de réserve envers son employeur, si ce dénonciateur est un salarié. L'examen de cette vaste question impose aussi de marquer les particularités des différents contextes éthiques et politiques où la divulgation se produit. Car si l'on peut, en conscience, décider de bonne foi de divulguer de l'information au sujet de pratiques douteuses portant atteinte à la démocratie, à la justice ou à l'environnement, à l'autre extrémité du spectre, certains pourraient vouloir « divulguer » de l'information dans un but d'enrichissement personnel ou encore pour nuire à autrui, à son employeur, à un concurrent, à l'économie ou à la société en général. Bref, les législateurs à travers le monde doivent faire des choix politiques et sociaux importants lorsque vient le temps d'adopter un cadre normatif qui encourage et protège la divulgation. Il dépendra souvent du contexte social et historique de leur pays.

Le présent article a pour principal objectif d'examiner comment le droit canadien et québécois encadre le processus de divulgation, et protège les lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles dans les organisations des secteurs privé et public au Canada et au Québec. Pour faire cette démonstration, l'article sera divisé en deux grandes parties.

La première partie, au contenu plus conceptuel, mobilise le regard sociologique et juridique, avec pour objet de distinguer les types de comportements d'alerte, leur légitimité ainsi que leur utilité sur les plans social et organisationnel. Cette partie

comprendra trois sous-sections. Dans la première sous-section, nous verrons les trois grandes questions de base que devraient se poser les législateurs lorsqu'ils décident d'adopter un cadre normatif pour encourager et protéger les lanceurs d'alerte. Leurs choix auront des répercussions importantes sur l'étendue et la portée de leur loi. Dans la deuxième sous-section, nous identifierons des formes de contestation apparentées à la divulgation, par exemple la fuite d'information (*leakage*), le journalisme d'enquête et la délation. Dans la troisième sous-section, nous verrons que, peu importe l'objet de la divulgation, un équilibre doit, dans certaines situations, être trouvé entre plusieurs valeurs, dont la liberté d'expression et le devoir de loyauté envers un employeur ou encore vis-à-vis des parties prenantes du corps social ambiant.

Dans la deuxième partie de l'article, nous verrons que les cadres légaux qui ont été adoptés au fil des ans pour encourager et protéger les lanceurs d'alerte sont souvent flous et différents selon que la divulgation est de compétence fédérale ou provinciale, dans le secteur public ou privé et selon le type de renseignements divulgués.

Bref, il devient de plus en plus pressant que le Canada et le Québec adoptent un corpus normatif clair et des pratiques uniformes dans leur champ de compétence respectif. Dans la situation actuelle, il n'est pas surprenant que certaines personnes détenant des informations importantes préfèrent garder le silence (Martin-Bariteau et Newman, 2018). Pourtant, les programmes de divulgation dans les organisations publiques et privées constituent des outils de gestion non négligeables dans la lutte contre la corruption ainsi que dans la protection du public et de l'environnement.

1. La divulgation et le lanceur d'alerte : une indétermination de sens

Lorsque nous consultons la littérature scientifique, les textes de loi, les journaux ou encore les documents de régie interne des organisations à travers le monde, nous rencontrons un spectre de définitions qui donnent une portée plus ou moins large à la notion de divulgation ainsi qu'aux critères permettant d'identifier un lanceur d'alerte[4]. En effet, le phénomène de prise de parole ou d'alerte, encore en pleine construction, se nourrit d'une large variété d'expériences individuelles et collectives. On est en présence d'un univers conceptuel complexe qui évoque des rapports de force ainsi que des conflits de loyauté, voire de trahison aux formes multiples (Schehr, 2008). De nombreuses « définitions de situation » provenant des traditions morales, éthiques, politiques, légales et économiques s'affrontent et cherchent à s'en approprier le destin.

De plus, en raison de la culture et de l'histoire particulières des pays et des communautés, mais aussi des différents régimes juridiques et institutions soutenant l'État de droit, on n'observe pas encore de cadre conceptuel commun sur le plan international pour définir ce phénomène de prise de parole, pour en fixer le rôle et la portée, ni pour déterminer le statut et les protections juridiques du lanceur d'alerte, et ce, en dépit des pressions d'un réseau mondial d'organisations non gouvernementales (ONG) de premier plan travaillant à les soutenir et à les protéger[5].

Pour notre part, la définition de la divulgation (ou dénonciation) suggérée par les auteurs Culiberg et Mihelic (2017) nous apparaît comme le meilleur cadre conceptuel pour explorer et comprendre ce phénomène de prise de parole. Elle offre la flexibilité nécessaire pour contenir plusieurs cas de figure de la divulgation, tout en la limitant aux situations qui impliquent de possibles actes répréhensibles au sein d'une entreprise ou d'une organisation publique ou privée[6] :

> La dénonciation est une divulgation faite par une *personne* ayant un accès privilégié aux données d'une organisation ou à des informations sur un *acte répréhensible*, qui implique *l'organisation* […], à des *personnes ou des organisations* qui peuvent être en mesure d'effectuer une action ». (Culiberg et Mihelic, 2017, p. 788, faisant référence à Jubb, 1999 et à Near et Miceli, 1995, trad. libre, italique ajouté)

Afin de bien comprendre la portée et l'efficacité des lois adoptées au Canada et au Québec pour encourager les processus de divulgation ainsi que pour accompagner et protéger les lanceurs d'alerte pendant et après la divulgation, il est important d'aborder cette problématique de manière dynamique en examinant trois grandes questions de base qui se posent en analysant attentivement la définition proposée par Culiberg et Mihelic : *Qui*

peut divulguer? Quels actes répréhensibles peuvent faire l'objet d'une divulgation? Qui peut recevoir une divulgation? (Brown, 2013; Clark, 2012; Culiberg et Mihelic, 2017).

Ces questions nous permettent de conserver le recul épistémologique nécessaire pour ne pas ramener indûment la fonction sociale de la divulgation à l'horizon des textes juridiques nationaux visant à protéger les personnes qui décident de s'y engager (Lavite, 2016), le phénomène étant beaucoup trop complexe. Cette solution, commode pour certains, « serait évidemment inadaptée et même inopportune – en tout cas prématurée – dans un contexte où l'on cherche précisément à élargir le champ des personnes protégées par les textes » (Lochak, 2016, paragr. 5), mais aussi à élargir le spectre des actes répréhensibles pouvant faire l'objet d'une divulgation ainsi que les espaces disponibles pour le faire.

1.1 Trois questions pour délimiter les contours du phénomène de la divulgation

1.1.1 Qui peut divulguer?

Au cours des dernières décennies, la définition de « divulgateurs » (ou lanceurs d'alerte) de Near et Miceli (1995) a été abondamment citée par la littérature, soit :

> des membres d'une organisation actuelle ou ancienne, ou des personnes dont les activités ou les actions sont sous l'autorité de l'organisation, et lesquels n'ont pas de pouvoir pour prévenir ou faire cesser les actes répréhensibles de l'organisation, qu'ils choisissent ou non de demeurer anonymes dans la dénonciation et qu'ils occupent ou non des fonctions organisationnelles qui ordonnent officiellement la dénonciation. (Near et Miceli, 1995, p. 2, trad. libre)

À l'intérieur des paramètres de cette définition traditionnelle du lanceur d'alerte, on retrouve, il va sans dire, la plupart des employés d'une organisation (publique ou privée), et ce, peu importe leur rang hiérarchique. À titre d'exemples, ces employés peuvent être gestionnaires, professionnels, cadres ou vérificateurs (Lewis, 2011). Selon certains auteurs (Jubb, 1999; Miceli et collab., 2014), cette définition se justifie par le fait que seuls les initiés (c.-à-d. les membres d'une organisation) ont la crédibilité nécessaire pour effectuer la divulgation d'un acte répréhensible affectant la bonne gouvernance de leur organisation et, par conséquent, doivent faire l'objet d'une protection. Considérant le contexte des organisations aujourd'hui, cette définition peut également inclure les salariés ou travailleurs atypiques, soit des personnes sous contrats ponctuels (temporaires ou à temps partiel) pour accomplir des mandats précis, mais également les stagiaires, les bénévoles ainsi que les anciens et futurs employés (Lachapelle, 2019, p. 226)[7].

Or, de plus en plus de voix s'élèvent pour que cette définition traditionnelle (axée strictement sur la relation de travail) soit élargie et pour que l'on considère désormais comme lanceurs d'alerte les personnes qui ne sont pas nécessairement liées à une organisation par un contrat d'emploi, soit : les consommateurs, les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les investisseurs, les consultants ou tout autre groupe pertinent (Smaili et Arroyo, 2019; Culiberg et Mihelic, 2017; Ayers et Kaplan, 2005)[8].

Ces lanceurs d'alerte extérieurs (*outsiders*) prennent de plus en plus d'importance dans le combat des faits répréhensibles au sein des organisations (Miceli et collab., 2014). Ils apportent un autre point de vue et un éclairage factuel qui complètent souvent celui des initiés[9]. Ces personnes, en dénonçant, peuvent aussi « se trouver, eu égard à leur relation professionnelle, dans une situation de vulnérabilité économique » (Lachapelle, 2019, p. 226). Ainsi, la figure du lanceur d'alerte peut même être élargie à tout citoyen concerné (De Maria, 1995), à tout acteur social qui met en lumière un acte répréhensible lié à une organisation (Dyck et collab., 2007; Culiberg et Mihelic, 2017; Smaili et Arroyo, 2019).

1.1.2 Quels sont les actes répréhensibles qui peuvent être divulgués?

Quels types d'actes répréhensibles peuvent être divulgués? Quelles informations sur ces actes présentent un intérêt public? Le spectre des comportements répréhensibles peut être très large et, là aussi, modifier considérablement la définition et la portée de la divulgation.

Certains ont une acception restrictive des actes répréhensibles pouvant être divulgués, couvrant

des faits bien ciblés, par exemple uniquement les actes criminels graves (corruption, fraude, collusion, vol, détournement de biens publics) et les infractions pénales (environnement, santé et sécurité au travail)[10]. Cette acception est nettement privilégiée dans les législations du monde anglo-saxon, qu'on appelle communément *whistleblowing*.

Par contre, d'autres acceptions couvrent un champ d'application matériel plus général, pouvant aller de violations d'une loi (pas nécessairement criminelle ou pénale), de menaces pour l'intérêt public et de risques réels pour la société et son environnement aux simples problèmes de comportement (harcèlement, discrimination, abus de pouvoir) et d'interaction entre personnes (Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, 2017, citant le commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada, Joe Friday).

Dans une acception encore plus englobante, la divulgation (communément appelée en France « l'alerte éthique ») devient en quelque sorte un acte de vigilance active, un outil d'intervention pour tous les citoyens qui va au-delà de la simple dénonciation d'un acte illégal, immoral ou illégitime à l'intérieur d'une organisation. L'alerte éthique ouvre alors un processus de discussion critique et de mobilisation qui amène des personnes ou des groupes à dévoiler à la conscience collective, aux pouvoirs publics ou aux autorités des pratiques contraires au bien commun, à l'intérêt général. Cet intérêt général peut être défini de plusieurs manières, car il est « à la fois un concept juridique et une valeur » (Piraux, 2008, paragr. 173). Selon certains, l'alerte éthique devrait comprendre toute démarche de précaution ou de vigilance démocratique de tout citoyen responsable : « Toute personne, groupe ou institution qui, percevant les signes précurseurs d'un danger ou d'un risque, interpelle une ou plusieurs puissances d'action, dans le but d'éviter un enchaînement catastrophique, avant qu'il ne soit trop tard » (Chateauraynaud, 2013, s. p.).

1.1.3 Quelle personne ou entité peut recevoir une divulgation?

Un aspect important de la procédure de divulgation est de préciser quelle personne ou institution est admissible à la recevoir (Andrade, 2015). D'emblée, on doit distinguer trois formes (trois niveaux, diront certains) de divulgation : 1) celle qui est faite à l'intérieur de l'organisation, 2) celle qui s'adresse à l'extérieur de l'organisation et 3) celle qui est faite directement au public, souvent par l'entremise des médias (Lachapelle, 2019).

Divulgation faite à l'intérieur de l'organisation

Dans ce cas, la divulgation est transmise à une personne (un supérieur, un directeur, un responsable de l'éthique, un cadre) ou à une entité (comité d'éthique, comité d'audit, contrôle de service interne) au sein de l'organisation qui est désignée à cette fin par l'employeur. La divulgation interne peut même se faire par le biais d'une ligne téléphonique confidentielle mise à la disposition des employés. L'organisation peut décider d'une procédure formelle de divulgation interne, qui comprend une façon de faire le suivi de la divulgation ainsi que d'appliquer les mesures de confidentialité et les modalités de protection du lanceur d'alerte, ou encore se voir imposer une telle procédure. Or, « [la] dénonciation faite à l'intérieur même de l'entreprise est un mécanisme connu de longue date et fait souvent partie des programmes de conformité » (Tchotourian, 2016, p. 1). L'organisation qui dispose d'un processus de divulgation interne clair et connu de tous peut rapidement rectifier des actions répréhensibles avant qu'elles ne soient connues du public (Culiberg et Mihelic, 2017).

Divulgation qui s'adresse à l'extérieur de l'organisation

Dans ce deuxième cas, la divulgation dite externe est faite à une personne ou à une instance qui n'est pas réputée faire partie de l'organisation. Le destinataire de la divulgation doit avoir « la capacité réelle de mettre fin à cette situation » (Jubb, 1999, trad. de Foegle, 2016, paragr. 16), comme cela est le cas pour certaines autorités paragouvernementales au Québec telles que l'Autorité des marchés publics, le Protecteur du citoyen, le Commissaire à la lutte contre la corruption, l'Unité permanente anticorruption ou encore la police. Ces instances externes sont souvent désignées comme telles dans les différentes lois protégeant les lanceurs d'alerte.

Divulgation faite directement au public, souvent par l'entremise des médias

Enfin, dans le troisième cas, la divulgation « peut se faire […] auprès d'un journaliste, d'une organisation non gouvernementale, d'un parlementaire ou directement via une page web ou une plateforme

en ligne » (Lachapelle, 2019, p. 231). La société est ainsi informée de l'acte répréhensible reproché à l'organisation. Or, comme nous allons le voir un peu plus loin dans ce texte, tant sur le plan éthique que juridique, la divulgation publique d'actes répréhensibles est souvent considérée comme déloyale, voire moralement ambiguë (Laframboise, 1991; Tait, 1997).

De fait, cette distinction se trouve marquée dans les législations qui en traitent, protégeant les uns, négligeant souvent les autres. Pour cette raison, les tribunaux et plusieurs lois privilégient désormais une approche par paliers, soit la divulgation traitée au départ par des mécanismes internes de l'organisation, puis par des instances externes, s'il y a lieu de croire que la question ne peut être divulguée de manière confidentielle au sein de son secteur. En dernier recours, la divulgation est publique, si des conditions strictes sont remplies.

1.2 Diverses formes de contestation apparentées à la divulgation

D'autres formes de participation et de contestation citoyennes peuvent s'avérer proches parentes de la divulgation. Il faut toutefois considérer que, si la fuite d'information (*leakage*), le journalisme d'enquête ou la délation en partagent certaines caractéristiques, ils ne peuvent y être pleinement assimilés et devraient faire – ou font – l'objet d'une protection juridique particulière :

> Il y a incontestablement un effet de mode dans cette tendance à labelliser comme « alerte éthique » des formes de rébellion ou de contestation qui peuvent être très différentes les unes des autres – un effet de mode qui va de pair avec la valorisation de la figure du « rebelle » : car le lanceur d'alerte peut être vu comme celui qui se rebelle contre les ordres reçus, contre sa hiérarchie, contre la conjuration du silence. (Lochak, 2016, p. 2)

1.2.1 Fuite d'information

La fuite d'information ou de données (*leakage*) nécessite d'enfreindre délibérément les lois relatives au secret gouvernemental ou militaire, et consiste « à rendre publiques des informations classifiées », et ce, au nom d'une valeur suprême et très spécifique : la transparence à tout prix de l'action publique (Lochak, 2016). C'est pour cette raison que la notion de *leakage* se trouve le plus souvent apposée aux fuites provenant d'agents de services de renseignement, de membres de la diplomatie et des armées. Le fuiteur (*leaker*) revendique pour les citoyens le droit d'accéder aux documents et aux procédures de leur gouvernement afin de pouvoir les comprendre, les évaluer et les juger[11].

On peut penser que cette pratique peut avoir inspiré les actions de divulgation de WikiLeaks, une ONG fondée par Julian Assange, ou encore du collectif Anonymous. Contrairement au lanceur d'alerte, le fuiteur d'information en fait une « profession » (Foegle, 2016). Selon certains auteurs, ce n'est pas la désobéissance aux lois relatives au secret qui doit distinguer le fuiteur du dénonciateur, mais plutôt les fins générales poursuivies par ce dernier (Foegle, 2016; Lochak, 2016).

1.2.2 Journalisme d'enquête

Le journaliste professionnel et accrédité comme tel est une « personne dont l'occupation principale consiste à contribuer directement et moyennant rétribution, soit régulièrement ou occasionnellement, à la collecte, la rédaction ou la production d'informations en vue de leur diffusion par les médias, ou tout collaborateur de cette personne » (art. 2 de la *Loi sur la protection des sources journalistiques*, LC 2017, chap. 22). Son rôle consiste à communiquer des informations au public. Le journaliste se trouve parfois alimenté par ces fuites et contestations, pratique la recherche soutenue et la divulgation de l'information et, *in fine*, l'étalement à grande échelle de comportements scandaleux en matière économique et politique.

Le journaliste « n'est pas lui-même, *stricto sensu*, un lanceur d'alerte, puisque la diffusion de l'information fait partie de son métier » (Lochak, 2016, p. 4). Il est un professionnel de la transparence. Par exemple, en 2016, la diffusion des *Panama Papers* représentait le fruit d'une collaboration entre professionnels regroupés dans le Consortium international des journalistes d'investigation. Les *Panama Papers* traitaient de millions de documents confidentiels produits par une firme d'avocats panaméenne. Le fruit de ce travail d'enquête : le dévoilement d'informations sur plus de 214 000 sociétés extraterritoriales (*offshore*) ainsi que les noms

des actionnaires de ces sociétés profitant de fait d'une vaste zone de non-droit[12].

1.2.3 Délation

La dernière forme de contestation apparentée à la divulgation est la délation, qui traduit des motivations essentiellement égocentriques du délateur :

> Il y a délation lorsqu'on dénonce quelqu'un par intérêt égoïste (par exemple pour toucher une prime, de la part des services fiscaux) ou, plus généralement, pour quelque autre raison que l'exigence de justice ou la volonté de protéger les victimes (par exemple par haine ou par jalousie). C'est en quoi la délation, même légalement autorisée ou encouragée […], est toujours moralement condamnable. Elle peut parfois servir la justice. Elle n'en est pas moins méprisable. (Comte-Sponville, 2017, s. p.)

Même si elle peut être socialement utile et efficace dans certaines situations, la délation n'a pas bonne réputation dans les communautés et les pays ayant vécu la guerre, l'occupation ou la dictature. Un mouchard, un *stooler* ou un rapporteur sont des termes péjoratifs bien connus dans les écoles, les prisons, etc. Cette connotation négative peut provenir du fait que la personne qui fait la dénonciation n'est pas mise en cause.

Le droit criminel et le droit pénal canadiens permettent qu'un accusé devenant un témoin délateur (ou un témoin repenti) dénonce ses anciens complices pour échapper à la prison ou encore pour bénéficier d'une réduction de peine, d'une compensation financière ou d'une protection particulière (changement d'identité) :

> Sur les plans légal et moral, il va de soi que le témoin délateur n'est pas un citoyen guidé par sa conscience sociale et hanté par le remords ou le repentir. Il collabore seulement dans la mesure où il en tire des avantages (Boisvert, 2005, p. 13, citant le Groupe de travail sur l'administration de la justice en matière criminelle, 1991, p. 69)[13].

1.3 Les loyautés en conflit pour le salarié lanceur d'alerte

Peu importe l'objet de la divulgation, un équilibre doit être trouvé entre plusieurs loyautés, entre plusieurs valeurs. C'est pourquoi le lanceur d'alerte salarié d'une organisation se trouve généralement dans une situation où la décision éthique qu'il doit prendre de divulguer ou non un acte répréhensible attribuable à son employeur peut s'avérer extrêmement difficile à réaliser. Il doit prendre des risques pour lui, pour son entourage et pour ses proches.

Dans la plupart des pays, un salarié, en plus d'être tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté vis-à-vis de son employeur, même après la cessation de son emploi (art. 2088 du *Code civil du Québec*). Ce devoir de loyauté résulte du principe selon lequel la *bonne foi* et la *confiance* doivent gouverner l'ensemble des relations contractuelles. « L'obligation de loyauté ainsi que le principe de bonne foi contraignent ainsi le salarié à retenir ses propos afin d'éviter d'attaquer la réputation de son employeur ou de lui nuire » (Rancourt et Cloutier, 2008, s. p.). Ils sont inscrits dans les lois ou dans les contrats individuels et collectifs de travail (Brunelle et Samson, 2005) :

> Partant du postulat que l'employeur, à savoir l'organisation de manière générale, est dans une position qui lui permet d'avoir la vision la plus complète de la situation, l'employé loyal doit projeter l'image d'un individu qui sait ce qu'il doit à celui qui l'emploie et qui lui fait confiance, même au-delà de ce qu'il voit. (Cailleba, 2019, p. 248)

Pour les employées du secteur public québécois, la *Loi sur la fonction publique* (chap. F-3.1.1, art. 126) encadre aussi leur travail. Cette loi établit les devoirs et les obligations des fonctionnaires, dont le devoir de discrétion et celui de réserve comme suit :

> Art. 6. Sous réserve des dispositions relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, le fonctionnaire est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions.
>
> Art. 11. Le fonctionnaire doit faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions politiques.

De plus, le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* (chap. F-3.1.1, art. 126) précise les obligations du fonctionnaire en matière de manifestations publiques :

> Art. 8. Le fonctionnaire qui se propose de publier un texte ou de se prêter à une interview sur des questions portant sur des sujets reliés à l'exercice de ses fonctions ou sur les activités du ministère ou de l'organisme où il exerce ses fonctions doit préalablement obtenir l'autorisation du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme.

Il y a aussi une pléthore de lois qui protègent « une opacité estimée légitime » comme les secrets d'État, les secrets commerciaux, les secrets professionnels, les renseignements personnels, etc. (De Quenaudon, 2015, p. 295). Si un employé contrevient à son devoir de loyauté ou de confidentialité, il s'expose à des mesures disciplinaires importantes.

D'autres lois comme la *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* (RLRQ, chap. C-12) ou encore la *Déclaration universelle des droits de l'homme* consacrent le droit constitutionnalisé à la liberté d'expression. Cette liberté contribue à protéger et à développer « une démocratie dynamique qui accepte et encourage la participation de tous » (*R. c. Keegstra*, [1990] 3 RCS 697, p. 766).

Le droit de lancer une alerte constitue une manifestation de cette liberté d'expression et est souvent reconnu à cet effet dans le préambule des différentes lois adoptées au fédéral ou au Québec pour protéger les lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles des employeurs. Dès 2005, la Cour suprême du Canada, dans l'affaire *Merk c. Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural, ornemental et d'armature, section locale 771*, a reconnu l'importance de ces lois :

> [14] Les lois sur la protection des dénonciateurs créent une exception à l'habituel devoir de loyauté des employés envers leur employeur. En contexte gouvernemental, ces dispositions visent bien sûr à prévenir le gaspillage de fonds publics ou d'autres abus de privilèges ou pouvoirs accordés par l'État. En contexte privé […], leur but conserve un caractère public, puisqu'il s'agit de prévenir les actes répréhensibles « qui constitue[nt] ou [sont] susceptible[s] de constituer une infraction à une loi » […]. L'idée sous-jacente est d'associer les employés à la lutte de l'État contre les conduites illicites, et ce, en leur accordant une certaine immunité contre les représailles des employeurs. ([2005] CSC 70)

Par contre, le point d'équilibre approprié entre la liberté d'expression et le devoir de loyauté est plus difficile à trouver lorsqu'il s'agit de divulguer de l'information à l'externe (c.-à-d. aux agents responsables de l'application de la loi tels que la police, un syndic d'un ordre professionnel, etc.) ou au grand public (c.-à-d. par la voie des médias). Les arbitres et les tribunaux (de droit commun et administratif) ont eu à se pencher sur cette question à de nombreuses reprises au fil des ans[14]. Selon les recherches de Sasseville et Samoisette Fournier (2017), dans un tel cas de figure, « […] au Canada, il est de jurisprudence constante que la liberté d'expression de l'employé est subordonnée à son devoir de loyauté » (p. 45). Pour mettre à l'écart le devoir de loyauté d'un employé et l'autoriser à faire une divulgation externe ou publique contre son employeur, des conditions exceptionnelles doivent être remplies, à savoir :

1. Avoir épuisé les recours internes;
2. Être de bonne foi; ne pas être motivé par un esprit de vengeance;
3. Divulguer seulement ce qui est d'intérêt public;
4. S'assurer que l'information rendue publique est véridique;
5. S'assurer que l'ampleur de l'intervention publique n'est pas disproportionnée avec l'objectif poursuivi (Sasseville et Samoisette Fournier, 2017, p. 48, citant O'Bomsawin et Marcoux, 2014).

L'importance de la première condition, soit le respect du processus de divulgation interne préalable à toutes divulgations externes et publiques, a été à maintes reprises soulignée par les tribunaux et les arbitres :

> [23] […] Selon une jurisprudence constante et de longue date en matière de relations du travail, on réalise mieux l'équilibre entre ces deux objectifs en encourageant les employés « loyaux » à résoudre les problèmes à l'interne plutôt qu'à s'adresser immédiatement à la police, c'est-à-dire en faisant appel aux mesures internes avant de recourir aux mécanismes publics […]. (*Merk c. Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural, ornemental et d'armature, section locale 771*, [2005] CSC 70)

Pour être précis quant au principe applicable :

> [23] […] l'obligation de loyauté impose à l'employé d'épuiser les mécanismes internes avant de se prévaloir des « mécanismes publics ». De tels mécanismes internes visent à faire en sorte que la réputation de l'employeur ne soit pas entachée par des accusations injustifiées, s'appuyant sur des renseignements inexacts. (*Merk c. Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural, ornemental et d'armature, section locale 771*, [2005] CSC 70)

Bref, chaque fois qu'un salarié décide de divulguer publiquement un acte répréhensible de son employeur, il doit être conscient qu'il se met dans une situation précaire, car « le fardeau de démontrer qu'il répond à chacune des conditions énumérées plus haut [les cinq conditions] lui incombe » (Sasseville et Samoisette Fournier, 2017, p. 48). S'il ne réussit pas à prouver ces conditions, le salarié risque d'être accusé de déloyauté, de mauvaise foi, voire de trahison, et de faire l'objet de mesures disciplinaires très sévères.

Or, plusieurs observateurs critiquent cette application étroite du devoir de loyauté vis-à-vis de l'employeur parce que la liberté d'expression n'a pas le même niveau hiérarchique sur le plan juridique que l'obligation de loyauté. En effet, au Canada, la liberté d'expression est un droit qui est prévu dans les chartes des droits, ce qui lui donne un caractère constitutionnel ou quasi constitutionnel, tandis que l'obligation de loyauté est inscrite dans une loi ordinaire, soit le *Code civil du Québec*[15] :

> Il faut regretter que l'obligation de loyauté demeure ainsi « la règle » et la liberté d'expression, « l'exception », alors que la première devrait plutôt être subordonnée à la seconde, dans le respect de la hiérarchie normative. Dans les faits, la liberté de parole devrait bénéficier d'un préjugé favorable pour ainsi ravaler l'obligation de loyauté au rang d'exception à ce grand principe. Au lieu de se demander si les circonstances justifient une dérogation à l'obligation de loyauté, il faudrait vérifier si elles rendent raisonnablement nécessaire la limitation que l'employeur souhaite apporter à la liberté d'expression du salarié (Brunelle et Samson, 2005, p. 854).

Certains ont démontré que la loyauté est une question complexe et qu'elle se décline en trois dimensions : l'employé doit être loyal 1) à son employeur, mais aussi 2) à lui-même et à ses valeurs et 3) à la société en général (Cailleba, 2019). Or, il ne devrait pas y avoir de contradiction entre ces trois dimensions de la loyauté, si on la recadre avec le concept plus large de « loyauté rationnelle » (*rational loyalty*; Vandekerkhove et Commers, 2004; Vandekerkhove et Tsahuridu, 2010).

Dans cette ligne de pensée, l'objet de la loyauté n'est pas vis-à-vis des aspects physiques d'une organisation ou d'un employeur (c.-à-d. les bâtiments, les cadres, les conseils d'administration, les collègues, etc.), mais plutôt vis-à-vis de son énoncé de mission, de ses objectifs, de ses valeurs et de son code de conduite. « La loyauté du lanceur d'alerte s'adresse tout à la fois à la mission d'origine de son employeur, comme à la société entière puisque celui-ci ne saurait faire défaut à son engagement pris auprès d'elle » (Cailleba, 2019, p. 250). L'organisation fait partie de la société et contribue à son développement. C'est de cette mission que l'organisation tire sa légitimité :

> Near et Miceli […] ont, en plus, plusieurs fois montré que le souci premier du lanceur d'alerte est de voir corriger ce comportement non éthique afin que son organisation puisse poursuivre sa mission. Le lanceur d'alerte n'a pas la volonté de nuire à son entreprise mais plutôt de lui servir, alors que celle-ci ignore que ce qu'elle fait, ou laisse faire, la dessert à court, moyen ou long terme (Vandekerkhove et Tsahuridu, 2010). (Cailleba, 2019, p. 251)

Or, il nous semble que le concept de loyauté rationnelle trouve une application encore plus forte aux employés du secteur public, car ils sont justement au service du public. Ainsi, « […] une exigence de loyauté aux gestionnaires plutôt qu'à l'égard du public est de nature à entretenir des pratiques déloyales à l'égard du public », surtout lorsque le bien-être de la collectivité est en jeu (Trudel, 2019, s. p.).

Enfin, si l'employé est un professionnel (au sens du *Code des professions du Québec*), ses obligations déontologiques l'obligent à tenir compte des conséquences prévisibles de ses travaux, interventions ou recherches à l'égard du public. Tout professionnel doit désormais se demander si ses interventions engendrent des impacts dans son milieu plus ou

moins immédiat. Il ne lui suffit plus de s'interroger sur leur conformité à une démarche préétablie. Avec une telle obligation déontologique, le professionnel (salarié ou consultant) d'une organisation du secteur privé ou public ne peut se dispenser de pleinement participer à la définition du « développement » de l'organisation, de l'entreprise ou de la société, ni de considérer la contribution (ou les impacts des décisions) des parties prenantes (Simard et Morency, 2010).

2. L'évolution du droit canadien et québécois en matière de protection du lanceur d'alerte

Si la divulgation s'intègre dans une longue tradition aux États-Unis[16] et au Royaume-Uni[17], cette pratique est plutôt nouvelle au Canada (Biron et Rousseau, 2012). Le statut conféré aux lanceurs d'alerte dans ces pays n'a pas encore d'équivalent dans la législation canadienne et québécoise (Keith, 2017). Comme nous le verrons, les lanceurs d'alerte sont parfois protégés, mais souvent imparfaitement par quelques lois plus ou moins sectorielles.

2.1 La législation canadienne (fédérale)

2.1.1 Le *Code criminel*

Le *Code criminel* fut l'une des premières dispositions législatives à prévoir, au Canada, une protection accrue des lanceurs d'alerte, tant du secteur public que privé, contre les représailles de leur employeur. Cette protection est valable partout au pays. Largement inspiré par l'article 1107 de la *Loi Sarbanes-Oxley* américaine, l'adoption en 2004 de l'article 425.1 du *Code criminel* a permis d'ériger en infraction criminelle le fait de prendre ou de menacer de prendre des mesures de représailles contre un employé dans le seul but de l'empêcher de fournir des renseignements reliés à la violation, par l'employeur ou une personne agissant en son nom, d'une disposition du *Code criminel* ou de toute loi fédérale ou provinciale, incluant les règlements adoptés en vertu de ces lois.

S'il est reconnu coupable de représailles contre un lanceur d'alerte, le contrevenant est passible d'une peine d'emprisonnement maximale de cinq ans. De plus, le paragraphe 425.1(2) prévoit que le contrevenant pourra engager la responsabilité criminelle de son organisation. Cette dernière pourra être condamnée à une amende, dont le *Code criminel* ne prévoit aucun montant maximal.

Analyse sommaire

Même si l'adoption de l'article 425.1 du *Code criminel* était un pas vers la bonne direction, sa portée s'avère encore insuffisante pour plusieurs observateurs, et ce, pour diverses raisons.

La protection de cet article ne s'applique qu'aux employés d'une organisation publique ou privée. Les entrepreneurs indépendants qui ne sont pas des employés au sens de la loi ne seront pas protégés si, après une divulgation, ils subissent des représailles (Bowal, 2011).

Aussi, l'article 425.1 du *Code criminel* ne s'applique qu'aux actes répréhensibles d'un employeur qui constituent une infraction criminelle ou un acte illégal (p. ex., la corruption, le complot, le délit d'initié et la fraude). Il ne protège donc pas les employés qui divulguent un acte répréhensible qui ne constitue pas une infraction criminelle (p. ex., un abus de pouvoir, une violation d'une politique interne d'une organisation, une mauvaise gestion des ressources financières) ou, de façon plus générale, un comportement contraire à l'éthique et à la déontologie. Par conséquent, avant de dénoncer, un employé doit être certain que cet acte répréhensible est bel et bien un comportement qui constitue une infraction criminelle. Or, à moins d'être un avocat, de bien connaître les législations fédérale et provinciale et d'avoir accès à toutes les preuves disponibles, un employé qui souhaite divulguer de l'information dans un tel contexte difficile court de grands risques (Bowal, 2011).

Enfin, cette protection n'est efficace que lorsque le lanceur d'alerte divulgue des renseignements à un agent dont les attributions comportent le contrôle de l'application d'une loi fédérale ou provinciale. En d'autres termes :

> Les révélations reliées à la fraude corporative, à un environnement de travail dangereux ou au non-respect des normes du travail devront être effectuées auprès, respectivement, des autorités policières et de la [Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail]. (Bonhomme et Paquette, 2006, p. 216)

Un employé loyal envers son employeur et bien intentionné qui divulgue un acte répréhensible à son superviseur, à d'autres supérieurs au sein de l'organisation ou aux médias ne pourra pas bénéficier de la protection de l'article 425.1 (Brunelle et Samson, 2005; Keith, 2017).

Pour toutes ces raisons, peu de décisions judiciaires ont donc été rendues à ce jour[18]. Par contre, le spectre d'une éventuelle poursuite au criminel, d'une peine d'emprisonnement ou d'une amende a peut-être un effet dissuasif sur certains employeurs qui seraient tentés d'utiliser des mesures de représailles après une divulgation d'un employé. Cet état de fait demeure toutefois à prouver.

2.1.2 La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR)

Dans la foulée de l'utilisation frauduleuse des fonds fédéraux destinés à la promotion de l'unité nationale au Québec (scandales des commandites) au début des années 1990, de l'affaire des dépenses abusives du commissaire à la vie privée du Canada George Radwanski en 2003 et de la mauvaise gestion du ministère des Ressources humaines à Ottawa en 2000, le législateur adoptait, en 2005, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LC 2005, chap. 46)[19]. En effet, ces affaires, en plus d'affaiblir considérablement la confiance du public envers les entreprises et le gouvernement, ont vu plusieurs fonctionnaires divulgateurs (expression utilisée dans la loi) payer le prix fort tant sur le plan professionnel que personnel pour avoir pris la parole afin de défendre l'intérêt public.

À titre d'exemple, en 1996, trois ans avant que le scandale des commandites soit dévoilé au grand public, Allan Cuttler, un employé, avait divulgué des pratiques douteuses liées à la gestion des fonds publics du ministère des Travaux publics. Il a subi certaines représailles à la suite de cette plainte, puis a été muté dans un autre département avant de prendre sa retraite (Desjardins et Jutras, 2007). L'année suivante (1997), le gouvernement a créé le Programme des commandites pour accroître sa visibilité et pour rehausser son image au public. Ce programme était géré par le ministère des Travaux publics. Deux ans plus tard (1999), le journaliste Daniel Leblanc a écrit des articles dans le *Globe and Mail* sur des pratiques douteuses du gouvernement au pouvoir. Monsieur Leblanc avait été contacté par plusieurs sources anonymes (nom de code : ma chouette) et avait eu accès à des documents grâce à la *Loi sur l'accès à l'information*. De plus, cette situation a fait l'objet d'une décision de la Cour suprême du Canada, car une agence de publicité retenue par le gouvernement fédéral dans le cadre du Programme des commandites a voulu forcer un journaliste à lui dévoiler le nom de l'employé qui avait fait la divulgation (*Globe and Mail c. Canada [Procureur général]*, [2010] CSC 41, [2010] 2 RCS 592).

Mécanismes de divulgation d'actes répréhensibles

La LPFDAR, entrée en vigueur en avril 2007, vise à établir un équilibre approprié entre le devoir de loyauté des fonctionnaires envers leur employeur, leur droit à la liberté d'expression, comme le garantit la *Charte canadienne des droits et libertés*, et l'intérêt du public (préambule de la LPFDAR). Elle donne accès aux personnes employées dans le secteur public fédéral, aux membres de la Gendarmerie royale du Canada ainsi qu'aux administrateurs généraux (y compris les sous-ministres et les premiers dirigeants) à des régimes de divulgation d'actes répréhensibles et de protection contre les représailles[20]. Elle vise la divulgation faite de bonne foi d'actes répréhensibles commis ou à venir au sein du secteur public ou le concernant, soit :

1) une contravention aux lois fédérales ou provinciales;
2) l'usage abusif de fonds ou de biens publics;
3) les cas graves de mauvaise gestion dans le secteur public;
4) les risques graves pour la vie, la santé, la sécurité humaine ou l'environnement;
5) la contravention grave à un code de conduite établi en vertu de la LPFDAR[21];
6) le fait de sciemment ordonner ou de conseiller à une personne de commettre l'un de ces actes.

Afin d'opérationnaliser les principes des meilleures pratiques en matière de divulgation, la LPFDAR prévoit plusieurs instances (niveaux) de divulgation des actes répréhensibles, soit les mécanismes de divulgation interne, externe et publique.

Les administrateurs généraux doivent, dans leur code de conduite, établir des mécanismes de divulgation interne pour les fonctionnaires faisant partie de l'élément du secteur public (ministères, sociétés d'État, etc.) dont ils sont responsables (art. 10). Ils doivent désigner un agent supérieur chargé de recevoir tous

les renseignements qui, de l'avis d'un fonctionnaire, relèvent d'un acte répréhensible et d'y donner suite d'une façon compatible avec le code de conduite établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor (art. 11). Cette divulgation interne est prioritaire.

Si la question n'est pas réglée correctement à ce palier ou s'il y a lieu de croire que la question ne peut être divulguée de manière confidentielle au sein de son secteur, le fonctionnaire peut la soumettre à l'externe, c'est-à-dire au Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (CISP), un organisme gouvernemental apte à recevoir les plaintes et les rapports de représailles du divulgateur, et à y enquêter (art. 13). Si le commissaire rejette la plainte, la décision peut faire l'objet d'un contrôle judiciaire à la Cour fédérale (art. 51.2)[22].

Enfin, un fonctionnaire peut faire une divulgation publique s'il n'a pas suffisamment de temps pour faire la divulgation, dans la forme prévue, et s'il a des motifs raisonnables de croire que l'acte ou l'omission visés par la divulgation constituent une infraction grave à une loi fédérale ou provinciale, ou encore un risque imminent, grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaines ou pour l'environnement (art. 16).

Mécanismes pour la protection des représailles

La LPFDAR prévoit un régime de protection vis-à-vis des représailles effectuées à l'endroit d'un fonctionnaire ou d'un ancien fonctionnaire pour le motif qu'il a fait une divulgation protégée ou qu'il a collaboré de bonne foi à une enquête menée sur la base d'une divulgation (art. 19). Le fonctionnaire qui a des motifs raisonnables de croire qu'il a été victime de représailles peut déposer dans un premier temps une plainte auprès du Commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada (art. 19.1). C'est l'article 2 de la LPFDAR qui définit ce qu'il faut entendre par « représailles ». On y inclut des actions telles que :

a) la sanction disciplinaire;
b) la rétrogradation du fonctionnaire;
c) son licenciement et, s'agissant d'un membre de la Gendarmerie royale du Canada, son renvoi ou congédiement;
d) toute mesure portant atteinte à son emploi ou à ses conditions de travail;
e) toute menace à cet égard.

Il appartient au commissaire d'examiner la plainte et de déterminer si elle est recevable ou non. Si la plainte est jugée recevable, le commissaire peut charger une personne d'enquêter sur la plainte (art. 19.7)[23]. Son rapport est soumis au commissaire le plus tôt possible après la fin de l'enquête (art. 20.3).

Si, après réception du rapport d'enquête, le commissaire est d'avis qu'il y a des motifs raisonnables de croire que des représailles ont été exercées à l'égard du plaignant, il peut demander au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs (TPFD) de décider si des représailles ont été exercées à l'égard du plaignant et, le cas échéant, ordonner des mesures de réparation à l'égard du plaignant, voire la prise de sanctions disciplinaires à l'encontre de la personne ou des personnes identifiées dans la demande comme étant celles qui ont exercé les représailles (art. 20.4)[24].

Analyse sommaire

Plusieurs critiques ont fait remarquer que la LPFDAR n'a pas donné tous les résultats attendus depuis son adoption en 2007 (Bron, 2019; Ferguson, 2018; Martin-Bariteau et Newman, 2018; Shepherd, 2017; Keith, 2017; Lévesque, 2014). L'organisation Transparency International et des syndicats québécois ont fait plusieurs observations à cet effet devant la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (Charbonneau et Lachance, 2015, tome 1; Wolfe et collab., 2014). Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (2017; ci-après appelé « Comité permanent ») a décidé, à la demande du président du Conseil du Trésor, de réaliser le premier examen législatif de la LPFDAR en février 2017. Dans le cadre de son étude, le Comité permanent a tenu 12 réunions, entendu 52 témoins et reçu 12 mémoires sur le sujet. Le rapport propose 15 recommandations visant à améliorer les objets et les processus de la LPFDAR afin de garantir l'intégrité du secteur public et la protection des divulgateurs canadiens.

En comparaison avec l'article 425.1 du *Code criminel*, la portée des actes répréhensibles qui peuvent être divulgués est plus large, ainsi que l'entité ou la personne à qui l'employé peut faire la divulgation, en vertu de la LPFDAR (Keith, 2017). Par contre, la loi

fédérale ne prévoit aucune protection pour les divulgateurs (lanceurs d'alerte) travaillant dans le secteur privé, « ni pour les personnes qui ont aidé les divulgateurs, les témoins et ceux pris à tort comme étant des divulgateurs » (Comité permanent, 2017, p. 71). On soulève aussi que les auteurs de représailles peuvent trop souvent échapper à la punition sous le régime de la LPFDAR en recherchant rapidement un emploi dans le secteur privé. Ce problème est aggravé par le fait que « le Commissaire [à l'intégrité du secteur public du Canada] ne divulgue pas l'identité des contrevenants, ce qui signifie que les employeurs potentiels ne sont pas au courant d'une faute antérieure » (Keith, 2017, p. 282). Par ailleurs, le degré de gravité requis pour qu'un acte soit considéré comme répréhensible est souvent difficile à quantifier. Qu'est-ce qui distingue, par exemple, les cas graves des cas simples de mauvaise gestion? Cette distinction est importante, car elle déterminera si une divulgation est protégée ou non par les mécanismes de la LPFDAR.

De façon plus générale, l'efficacité de certains aspects du processus de plainte pour les fonctionnaires divulgateurs est remise en question dans le rapport du Comité permanent. Même s'il y a plusieurs plaintes au commissaire, peu ont fait l'objet d'une enquête au fil des ans et encore moins donnent raison aux fonctionnaires divulgateurs selon Me Paul Lalonde de Transparency International (Lévesque, 2014). Tous les ans, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada doit produire un rapport annuel conformément à l'article 38.1 de la LPFDAR. À titre d'exemple, dans le cadre du rapport annuel 2019-2020, sur 116 plaintes respectant la définition d'un acte répréhensible, 38 ont mené à une enquête, et seulement 3 ont donné raison au divulgateur et ont nécessité des mesures correctives (SCT, 2020).

Par ailleurs, le SCT (2020) mentionne qu'un sondage est réalisé tous les ans sur l'éthique en milieu de travail auprès des fonctionnaires fédéraux. Un élément attire l'attention : 50 % des répondants affirment ne pas avoir suffisamment confiance au système pour amorcer un processus de recours officiel sans crainte de représailles. De ce fait, malgré l'existence de cette loi, la divulgation (interne) d'un acte répréhensible par des employés reste difficile[25].

Certains considèrent que les pouvoirs du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs sont plutôt limités lorsque vient le temps de trouver la mesure de réparation la plus indiquée aux circonstances particulières d'un dossier : annuler les actions préjudiciables, réintégrer un employé ou verser une compensation (art. 21.7). Or, il peut arriver que « les représailles subies par le plaignant ne peuvent être facilement réduites à une valeur pécuniaire (si, par exemple, l'employé a été harcelé ou a raté des occasions de promotion), alors il ne sait pas comment le Tribunal pourrait élaborer une réparation appropriée » (Ferguson, 2018, p. 1049, trad. libre).

2.1.3 Autres lois sectorielles au fédéral

De façon plus sectorielle, la protection de la divulgation d'information se retrouve au fédéral dans quelques lois, soit la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (LC 1999, chap. 33), le *Code canadien du travail* (LRC 1985, chap. L-2) et la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LC 2000, chap. 5).

2.2 La législation québécoise (provinciale)

La législation et la réglementation québécoises traitant de la divulgation d'actes répréhensibles et de la protection des lanceurs d'alerte sont, principalement, dans le *Code civil du Québec*, la *Loi concernant la lutte contre la corruption*, la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics,* le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit* adopté par l'Autorité des marchés financiers et la *Loi sur l'encadrement du secteur financier*. On trouve aussi certaines dispositions dans d'autres lois plus sectorielles. Il convient de ne pas négliger les recommandations de la commission Charbonneau en faveur d'un régime général de protection, lequel se trouve fréquemment à inspirer la législation québécoise.

2.2.1 Le *Code civil du Québec*

La réforme du *Code civil du Québec*, entrée en vigueur en 1994, a introduit une disposition générale permettant à toute personne de se dégager de sa responsabilité civile pour le préjudice causé à autrui à la suite de la divulgation d'un secret commercial lorsqu'elle prouve que l'intérêt général l'emporte sur le maintien du secret et, notamment, que la divulgation de celui-ci est justifiée par des motifs de santé ou de sécurité du public (art. 1472). « Il [cet article] s'adresse tout particulièrement aux situations qui touchent la libre circulation de produits très nocifs pour le public, ainsi que celles où la découverte d'un produit très efficace

afin de combattre une maladie grave est cachée du public » (Karim, 2020, s. p.). En effet, le législateur a voulu éviter qu'en raison de seules considérations financières, ce type d'information vitale pour la santé et la sécurité d'une collectivité soit caché.

Analyse sommaire

Cette protection des divulgateurs (lanceurs d'alerte) offerte par le *Code civil du Québec* est ouverte pour les salariés du secteur public et privé, mais aussi pour toute autre personne qui veut divulguer une information. Par contre, cette exonération de responsabilité est ouverte seulement à une personne qui divulgue un secret commercial, notion que le législateur n'a pas définie (Karim, 2020, s. p.).

De plus, la protection de cette disposition est très limitée. Elle protège « un lanceur d'alerte uniquement contre les poursuites civiles et non contre les autres mesures de représailles. Il n'est donc pas à l'abri d'une perte d'emploi, d'une rétrogradation, d'une mutation ou d'un départ forcé » (Charbonneau et Lachance, 2015, tome 1, p. 47).

Enfin, cette disposition semble très peu utilisée devant les tribunaux jusqu'à présent.

2.2.2 La *Loi concernant la lutte contre la corruption* (LCLCC)

Au Québec, les allégations de pratiques douteuses liées à l'octroi, par des organismes publics, de contrats de travaux publics, de services ou d'approvisionnement se sont multipliées dans les médias en 2007. Ces allégations ont notamment visé les conflits d'intérêts dans l'octroi du contrat des compteurs d'eau par la Ville de Montréal, la vente sans aucun profit par la Ville de Montréal des terrains à la base du projet immobilier Faubourg Contrecœur, les pratiques de favoritisme du Fonds de solidarité FTQ en faveur d'un des plus gros entrepreneurs en construction du Québec, un stratagème de collusion par truquage d'offres et partage de contrats, des pratiques de financement politique illégal, de l'évasion fiscale et des fausses facturations.

Devant une situation de plus en plus décriée par le public, le gouvernement du Québec a créé par décret, en février 2011, l'Unité permanente anticorruption (UPAC), une organisation ayant pour mission de coordonner et de diriger les forces et expertises en place au sein du gouvernement pour lutter contre la corruption, la collusion et le trafic d'influence dans l'adjudication et l'exécution de contrats publics, particulièrement dans l'industrie de la construction[26]. La création de l'UPAC, inspirée du *Department of Investigation* de la Ville de New York, était une première au Canada.

Un peu plus tard dans la même année, le Québec adoptait la *Loi concernant la lutte contre la corruption* (RLRQ, chap. L-6.1), ayant pour objet de renforcer les actions de prévention et de lutte contre la corruption en matière contractuelle dans le secteur public, et de contribuer à favoriser la confiance du public dans les marchés publics (art. 1). À cette fin, le législateur a voulu préciser la structure, les pouvoirs et le fonctionnement de l'UPAC, et instituer la charge de commissaire à la lutte contre la corruption, dont la principale mission est de diriger l'UPAC.

Dans la foulée, la LCLCC établit, d'une part, une procédure facilitant la dénonciation (terme utilisé dans cette loi) des actes répréhensibles très ciblés (soit la corruption, la collusion, la fraude, la malversation et le trafic d'influence) en lien avec un contrat dans le secteur public québécois[27] et, d'autre part, un mécanisme de protection contre les représailles[28]. À l'instar de scandales à l'échelle fédérale, les lanceurs d'alerte ont dû, eux aussi, payer le prix fort sur les plans professionnel et personnel pour avoir lancé une alerte publique. À titre d'exemple, prenons Ken Pereira, qui a dénoncé les différentes situations dont il avait été témoin avec des dirigeants du Fonds de solidarité FTQ dans le cadre de ses fonctions professionnelles. Son identité n'a pas fait l'objet d'une protection lorsqu'il a commencé à partager ses expériences en dehors des strictes relations contractuelles divulguées. La LCLCC ne protège pas les lanceurs d'alerte (qualificatif attribué par la commission Charbonneau) qui mettent au jour un contexte de corruption d'ordre général.

Sur le plan pratique, une personne désirant faire une dénonciation doit recourir à une procédure assez exigeante. Elle doit communiquer au Commissaire à la lutte contre la corruption tout renseignement pouvant démontrer qu'un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être (art. 26). Le commissaire doit prendre toutes les mesures nécessaires afin de s'assurer que l'anonymat du dénonciateur soit préservé (art. 31).

Après analyse, le commissaire peut refuser de donner suite à une dénonciation, s'il estime qu'elle est frivole ou ne relève pas de sa mission. Dans ce cas, il en informe le dénonciateur.

S'il accepte de donner suite à la dénonciation, le commissaire transmet le dossier, selon le cas, à un commissaire associé ou aux équipes d'enquête concernées (art. 29). Signalons que le dénonciateur d'un acte répréhensible peut faire cette dénonciation malgré la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chap. A-2.1) ou la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* (RLRQ, chap. P-39.1). De plus, il peut faire une dénonciation malgré toute obligation de loyauté ou de confidentialité pouvant le lier, notamment à l'égard de son employeur ou de son client (art. 27). Toutefois, la LCLCC ne permet pas de communiquer des renseignements protégés par le secret professionnel liant l'avocat ou le notaire à son client (art. 27).

La LCLCC prévoit aussi l'interdiction d'exercer des représailles (rétrogradation, suspension, congédiement, déplacement, sanction disciplinaire ou toute autre mesure portant atteinte à son emploi ou à ses conditions de travail) à l'encontre d'une personne à l'origine de la dénonciation, de menacer cette personne de représailles pour qu'elle s'abstienne de faire une dénonciation ou de collaborer à une telle vérification ou enquête (art. 32 et 33). Quiconque contrevient à cette interdiction est passible d'une amende sévère[29].

Afin de protéger les salariés qui dénoncent un acte répréhensible commis dans leur organisation ou qui collaborent à une vérification ou enquête portant sur un tel acte, la LCLCC a modifié la *Loi sur les normes du travail* (LNT; RLRQ, chap. N-1.1)[31]. D'une part, la LNT [parag. 122(7) et art. 123] prévoit la possibilité de déposer une plainte pour un dénonciateur salarié contre son employeur (privé et public) devant la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)[31].

Lorsque le salarié syndiqué dépose un grief, si la plainte est jugée recevable par la CNESST, cette dernière offre des services de médiation. Si aucun règlement n'intervient entre les parties, la CNESST défère alors la plainte au Tribunal administratif du travail [parag. 123.4(1) de la LNT]. Cette dernière prévoit même une présomption simple en faveur du salarié. En effet, si le salarié établit à la satisfaction du Tribunal que la sanction lui a été imposée ou que la mesure a été prise contre lui à cause de l'exercice de ce droit, il incombe alors à l'employeur de prouver qu'il a pris cette sanction ou mesure à l'égard du salarié pour une autre cause juste et suffisante [paragr. 123.4(2) de la LNT et art. 17 du *Code du travail* (RLRQ, chap. C-27)].

Analyse sommaire

La LCLCC institue une procédure permettant la dénonciation à l'UPAC d'actes répréhensibles très ciblés au sujet d'un contrat public. Le dénonciateur sera sans protection s'il dénonce une situation plus générale. De plus, « la LCLCC ne prévoit aucune protection pour les lanceurs d'alerte qui s'adressent directement à un supérieur hiérarchique, à un collègue ou à un responsable d'organisme public autre que l'UPAC pour dénoncer un acte répréhensible » (Charbonneau et Lachance, 2015, tome 3, p. 110).

Pour couvrir les situations d'ordre plus général, il a fallu attendre la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* pour que les divulgateurs/dénonciateurs puissent faire l'objet d'une protection contre les représailles.

2.2.3 La *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (LFDAROP)

En plus d'adopter la LCLCC, le gouvernement du Québec est allé encore plus loin en créant, en novembre 2011, par décret, la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (commission Charbonneau)[32]. Cette commission avait pour mission d'examiner l'existence de stratagèmes et, le cas échéant, de brosser un portrait de ceux qui participent à des activités de collusion et de corruption dans l'octroi et la gestion de contrats publics dans l'industrie de la construction ainsi que des liens possibles avec le financement des partis politiques. Le gouvernement du Québec a aussi demandé à la commission Charbonneau de mettre au jour les possibles activités d'infiltration de l'industrie de la construction par le crime organisé et, enfin, d'examiner des pistes de solution et de faire des recommandations en vue d'établir des mesures permettant d'identifier, d'enrayer et de prévenir ces stratagèmes et activités d'infiltration. La

commission a commencé ses audiences le 22 mai 2012 et a déposé son volumineux rapport en novembre 2015.

Parmi ses recommandations au gouvernement, la commission Charbonneau suggère de créer un régime général de protection pour l'ensemble des lanceurs d'alerte de tous les secteurs (public et privé), mais aussi pour élargir le spectre des actes répréhensibles qui peuvent faire l'objet d'une divulgation :

> Afin de favoriser une plus grande participation des citoyens à l'assainissement des pratiques contractuelles relatives aux infrastructures publiques, au financement des partis politiques liés à ces pratiques, et à l'infiltration de l'industrie de la construction par le crime organisé, la Commission est d'avis qu'un régime général de protection des lanceurs d'alerte s'impose. Un tel régime permettrait non seulement d'assurer la protection de tous les lanceurs d'alerte, mais aussi de leur offrir l'accompagnement et le soutien requis, notamment au plan financier. C'est qu'en dépit des recours à leur portée, les lanceurs d'alerte peuvent avoir à engager des dépenses importantes pour faire valoir leurs droits, notamment lorsqu'ils font face à de grandes organisations aux ressources financières importantes, qui ont la capacité de mener une lutte judiciaire de longue durée. (Charbonneau et Lachance, 2015, tome 3, p. 110)

Pour donner une suite aux recommandations de la commission Charbonneau, l'Assemblée nationale a adopté, en décembre 2016, le *Projet de loi nº 87, Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics* (RLRQ, chap. D-11.1), qui est entrée en vigueur le 1er mai 2017. Cette loi (LFDAROP), comme son titre l'indique, a pour mission de faciliter la divulgation (terme utilisé par la Loi) d'actes répréhensibles dans les organismes publics québécois tels que les ministères, les commissions scolaires (devenues, depuis juin 2020, des centres de services scolaires), les entreprises du gouvernement (p. ex., Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec), les universités et les établissements publics de santé et de services sociaux, puis d'établir un régime de protection contre les représailles (art. 1 et 2). Il est important de remarquer que les municipalités étaient exclues au départ du champ d'application de la LFDAROP. « Cette situation était surprenante dans le contexte où les malversations les plus importantes révélées à la CEIC [commission Charbonneau] ont eu lieu dans des municipalités » (Russell, 2019, p. 99). En octobre 2018, la LFDAROP a été modifiée afin que les lanceurs d'alerte municipaux puissent bénéficier de cette protection législative, mais sous certaines conditions.

Au sens de la LFDAROP est considéré comme répréhensible tout acte qui constitue, selon le cas :

1 une contravention à une loi du Québec ou à une loi fédérale applicable au Québec;
2) un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie;
3) un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux qu'il gère ou détient pour autrui;
4) un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public;
5) le fait, par un acte ou une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement (art. 4).

Sur le plan pratique, la LFDAROP prévoit que « toute personne peut, en tout temps, divulguer […] des renseignements pouvant démontrer qu'un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être à l'égard d'un organisme public […] » (art. 6).

Selon Sasseville et Samoisette Fournier (2017) :

> La Loi sanctionnée est ouverte à toute personne, ce qui peut inclure un employé autant qu'un usager des services publics, un journaliste, un syndicat, un cocontractant du gouvernement, un entrepreneur ayant déposé une proposition dans le cadre d'un appel d'offres, etc. (p. 56)

La même disposition prévoit que la personne qui procède à cette divulgation peut le faire en s'adressant soit au Protecteur du citoyen, soit à un responsable du suivi des divulgations nommé au sein de son organisme public. À cet effet, une procédure pour faciliter la divulgation d'actes répréhensibles par les employés devra être établie et diffusée au sein de chaque organisme public par la personne ayant la plus haute autorité administrative (art. 18)[33].

Une personne peut aussi faire une divulgation publique, notamment par la voie des médias, si elle a des motifs de croire que cet acte répréhensible commis ou sur le point de l'être présente un risque grave pour la santé ou la sécurité d'une personne ou l'environnement, et qu'elle ne peut pas, compte tenu de l'urgence de la situation, s'adresser au Protecteur du citoyen ou à un responsable des divulgations. Avant de procéder à cette divulgation publique, la personne en question devra communiquer ces renseignements à la police ou au Commissaire à la lutte contre la corruption (soit l'UPAC) (art. 7).

La LFDAROP n'oblige pas le fonctionnaire ou l'employé témoin d'un acte répréhensible à le divulguer. Elle laisse à la discrétion du témoin le soin de le faire sur la base d'une simple obligation morale. En vertu d'une obligation de loyauté accrue, seuls les membres de la direction d'un ministère ou d'un organisme ont le devoir de divulguer une situation de corruption dont ils seraient témoins. Cette obligation découle d'un jugement de la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Banque de Montréal c. Kuet Leong Ng*, [1989] 2 RCS 429.

La LFDAROP interdit, sous peine d'amendes, les représailles ou des menaces de représailles à l'encontre d'une personne qui divulgue une vérification ou une enquête menée à la suite d'une divulgation, ou qui y collabore (art. 26). Sont présumés être des représailles la rétrogradation, la suspension, le congédiement ou le déplacement ainsi que toute autre mesure disciplinaire ou mesure portant atteinte à son emploi ou à ses conditions de travail (art. 31). Quiconque contrevient à cette obligation commet une infraction et est passible d'une amende de 2 000 $ à 20 000 $ dans le cas d'une personne physique ou, dans tous les autres cas, d'une amende de 10 000 $ à 250 000 $ (art. 33)[34].

Analyse sommaire

Contrairement aux recommandations de la commission Charbonneau, le régime ne protège pas la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur privé. Par contre, le régime a une portée plus large quant aux personnes qui peuvent bénéficier de la protection de la loi. De plus, le spectre des actes répréhensibles qui peuvent faire l'objet d'une divulgation se compare à ceux de la LPFDAR adoptée au fédéral au milieu des années 2000.

L'efficacité de la LFDAROP a fait l'objet de plusieurs critiques après le congédiement du lanceur d'alerte Louis Robert, agronome au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Revenons sur la chronologie des événements. En octobre 2017, le divulgateur exposait une situation en vertu de la LFDAROP à la personne responsable du suivi des divulgations de son ministère. À l'époque, monsieur Robert dénonçait l'implication et l'ingérence des entreprises privées dans la recherche publique sur l'usage des pesticides en agriculture et en culture des grains. Selon lui, les entreprises privées ne peuvent intervenir dans les recherches qui guident le gouvernement dans ses prises de décision (interne), puis vendre des produits aux agriculteurs en vertu desdits résultats (externe). Devant l'inaction de son employeur, le divulgateur a transmis des documents confidentiels à Radio-Canada.

En janvier 2019, monsieur Robert a été congédié à la suite des fuites journalistiques. Rapidement, le Protecteur du citoyen, qui a pour mission de veiller au respect des droits des personnes dans la sphère publique et aussi de traiter les actes répréhensibles à l'égard des organisations publiques, a décidé de faire une enquête sur l'application de la LFDAROP par le MAPAQ. De plus, le Protecteur du citoyen voulait se pencher sur les allégations déposées par monsieur Robert à la personne responsable du suivi des divulgations du MAPAQ. Toutefois, quelques jours plus tard, le ministre du MAPAQ demandait à l'organisation précitée de faire une enquête sur le congédiement du divulgateur et du traitement qu'avait reçu sa divulgation datant de la fin de 2017.

En juillet 2019, monsieur Robert a réintégré son ancien poste au sein du MAPAQ, comme il l'avait demandé, avec une entente confidentielle à l'égard de son salaire perdu[35]. Ce dénouement faisait écho à la publication du rapport très critique du Protecteur du citoyen à l'encontre du MAPAQ. Dans ce rapport, il a mis au jour de nombreux problèmes de gestion de la loi (violation de confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte, système de circulation non sécurisé de messages électroniques au sein du Ministère, conflit de loyauté, etc.).

Quelques mois plus tard, soit en décembre 2019, un *Bilan du Protecteur du citoyen sur la mise en œuvre de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* a été déposé publiquement.

Dans le cadre de cette démarche, tout le processus de divulgation a été analysé ainsi que les rôles et responsabilités des parties prenantes. Au total, 21 recommandations ont été soumises par le Protecteur du citoyen. Les premières recommandations concernaient l'élargissement des organisations publiques (p. ex., les filiales de Loto-Québec et d'Hydro-Québec, la Société québécoise du cannabis) et des actes concernés (p. ex., cas de mauvaise gestion, actes ou omissions graves). Les moyens de communication entre les parties concernées par une divulgation ont été précisés, en plus de la préservation de l'anonymat du divulgateur. Une meilleure promotion de cette loi a également été recommandée.

En mars 2020, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) du Québec a publié un *Rapport sur la mise en œuvre de la loi*. Ce rapport reprend les recommandations du bilan précédemment déposé publiquement. Trois grands objectifs sont visés, soit :

1) revoir le rôle et les responsabilités des acteurs sollicités dans l'application de la LFDAROP;
2) accroître l'efficience de l'application de la LFDAROP; et
3) clarifier certaines dispositions ainsi que créer un comité multipartite (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Protecteur du citoyen et Secrétariat du Conseil du trésor) pour analyser, dans son ensemble, le régime de protection contre les représailles afin de trouver des avenues pour en améliorer l'efficience (SCT, 2020).

Le SCT tient également compte de la recommandation du Protecteur du citoyen émise dans le cadre de l'analyse de la situation de monsieur Robert et le MAPAQ. Cette recommandation stipulait :

> R-2 Dans le cadre du rapport sur la mise en œuvre de la LFDAROP que doit déposer le président du Conseil du trésor à l'Assemblée nationale au plus tard le 1er juin 2020, de revoir, plus particulièrement, le rôle et l'encadrement législatif des responsables du suivi des divulgations, afin d'assurer un accompagnement adéquat des lanceurs d'alerte, la confidentialité complète ainsi qu'un traitement des divulgations dépourvu de conflits de loyauté (Protecteur du citoyen, 2019 a, p. 28).

2.2.4 Le *Projet de loi no 198, Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles* (LFDAR)

En mai 2019, soit un an avant le dépôt du rapport du SCT et du bilan du Protecteur du citoyen, le député de Rosemont élu sous la bannière de Québec solidaire, Vincent Marissal, a proposé le *Projet de loi nº 198, Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles (LFDAR)*. Ce projet de loi visait entre autres à créer un nouveau régime général de protection contre les représailles qui s'appliquerait tant au secteur public que privé et, par ailleurs, à intégrer les dispositions de la nouvelle LFDAR dans des lois telles que celles sur l'administration fiscale, sur l'autorité des marchés publics, sur l'éthique et la déontologie en milieu municipal, sur les normes du travail ainsi que sur les services de garde éducatifs et à l'enfance. Toutefois, le projet de loi nº 198 est mort au feuilleton.

2.2.5 Le *Projet de loi no 697, Loi visant à renforcer la divulgation d'actes répréhensibles et la protection des lanceurs d'alerte*

Finalement, le 17 mars 2021, le député de Jonquière, Sylvain Gaudreault, a déposé devant l'Assemblée nationale, afin qu'elle en amorce l'étude, le *Projet de loi nº 697, Loi visant à renforcer la divulgation d'actes répréhensibles et la protection des lanceurs d'alerte*. Essentiellement, ce projet de loi propose de modifier la LFDAROP sur les points suivants :

- élargir la portée de la loi actuelle à d'autres organismes, notamment à ceux qui sont liés à un organisme public par entente contractuelle;
- donner la responsabilité au Protecteur du citoyen de traiter toute divulgation faite par un tiers, mais également par les membres du personnel des organismes visés;
- renforcer la protection des lanceurs d'alerte en affirmant le caractère confidentiel de l'identité de la personne qui fait la divulgation;
- permettre la divulgation au public sans devoir au préalable communiquer avec un corps de police ou le Commissaire à la lutte contre la corruption;
- prévoir que le ministre doit, au plus tard le 1er janvier 2023, et par la suite tous les cinq ans, faire au gouvernement un rapport sur la mise en œuvre de la loi et sur l'opportunité de la maintenir en vigueur ou de la modifier.

Le projet de loi propose aussi de modifier la *Loi sur le Protecteur du citoyen* (RLRQ, chap. P-32), afin d'instituer, au sein du Protecteur du citoyen, le Fonds d'aide aux personnes qui effectuent des divulgations d'actes répréhensibles afin d'assurer le financement de leurs frais judiciaires si elles sont victimes de représailles.

Il reste de nombreuses étapes (consultations en commission parlementaire, adoption du principe des députés, étude détaillée en commission parlementaire, prise en considération du rapport de la commission, adoption du projet de loi) avant que le projet de loi nº 697 soit sanctionné par le lieutenant-gouverneur. Son contenu pourrait être considérablement modifié tout au long du processus.

2.2.6 Le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit*

En 2003, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), après de vastes consultations ayant pour assise les dispositions de la *Loi Sarbanes-Oxley* américaine[36], recommandent d'adopter une série de règlements et de directives visant à augmenter la qualité et l'intégrité de la divulgation d'information des sociétés qui ont émis des titres et qui font un appel public à l'épargne (émetteurs assujettis). Certains de ces règlements et directives seraient obligatoires, d'autres pas.

Puisque la réglementation des marchés financiers est de la compétence des provinces, l'Autorité des marchés financiers (AMF) au Québec a adopté, en 2005, le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit* (RLRQ, chap. V-1.1, r. 28), lequel exige que tout émetteur assujetti se dote d'un comité d'audit chargé d'évaluer objectivement la justesse, entre autres, des pratiques des dirigeants en matière de comptabilité et de communication de l'information financière. Ce comité doit établir des procédures concernant l'envoi confidentiel, sous le couvert de l'anonymat, par les salariés de l'émetteur de préoccupations touchant des points discutables en matière de comptabilité ou d'audit [alinéa 2.3(7)*b*) du règlement].

2.2.7 La *Loi sur l'encadrement du secteur financier* (LESF)

Par ailleurs, en juin 2016, l'AMF, dans l'exercice de ses pouvoirs généraux, a mis sur pied le Programme de dénonciation (lanceurs d'alerte) afin de recueillir de l'information inédite sur des infractions aux lois et règlements qu'elle administre, c'est-à-dire au droit québécois des valeurs mobilières (AMF, 2017, p. 20)[37]. Un « dénonciateur » (selon la terminologie de l'AMF) est une personne qui a un accès stratégique à des informations privilégiées. Il peut s'agir d'un employé actuel ou ancien, d'un administrateur, d'un collègue de la personne dont les agissements sont visés, d'un prestataire de services ou d'un proche. Selon l'AMF, ce programme vise à offrir aux dénonciateurs des conditions optimales de protection en matière de confidentialité, d'immunité et de mesures antireprésailles. « Par contre, aucun amendement législatif [dans la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*] visant à garantir ce qui précède n'avait été mis de l'avant à ce jour » (Mayr et Struthers, 2017, s. p.). Concrètement, le Programme de dénonciation a un certain succès. Dans son rapport annuel 2019-2020, l'AMF (2020) révèle que le Centre d'information de l'AMF a reçu 2765 plaintes et déclarations de pratiques douteuses ou frauduleuses, et en a traité 2568.

En juin 2018, l'Assemblée nationale a modifié (et ajouté) plusieurs articles de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers* (RLRQ, chap. A-33.2), qui porte désormais le nom de *Loi sur l'encadrement du secteur financier* (RLRQ, chap. E-6.1). La section 2 de cette loi vient renforcer la protection des personnes de bonne foi qui souhaitent faire une dénonciation auprès de l'Autorité des marchés financiers. L'article 17.0.1 vise à encourager toute personne qui peut démontrer un manquement réel ou potentiel aux lois que l'AMF est chargée d'appliquer[38]. La préservation de l'anonymat du dénonciateur et l'interdiction d'exercer des mesures de représailles contre celui-ci sont des éléments explicités au articles 17.0.3 à 17.0.5.

Il est important de souligner que la LESF prévoit que :

> La personne qui effectue la dénonciation d'un manquement peut le faire malgré la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1), la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* (chapitre P-39.1), toute autre restriction de communication prévue par d'autres lois du Québec, toute disposition d'un contrat ou toute obligation de loyauté ou de confidentialité pouvant la lier, notamment à l'égard de son employeur ou de son client. (art. 17.0.1)

Elle permet la dénonciation malgré le secret professionnel, sauf pour celui liant les avocats et les notaires à leur client. Cette dernière mesure est sévèrement critiquée par plusieurs ordres professionnels vu l'importance de protéger adéquatement le secret professionnel dans le but d'assurer la protection du public. Certains ordres se sont même tournés vers les tribunaux pour faire déclarer inconstitutionnelle cette nouvelle disposition. Bref, la LESF vient renforcer un volet central de la protection offerte aux personnes qui ont recours au Programme de dénonciation de l'AMF.

En Ontario, le Programme de dénonciation de la Commission des valeurs mobilières de cette province encourage la dénonciation au moyen de récompenses pécuniaires, tandis que l'Autorité des marchés financiers du Québec refuse d'aller dans cette voie. « [L'AMF] prétend que la protection de la confidentialité, et non la perspective d'une récompense financière, demeure la source de motivation première chez le dénonciateur » (Robitaille-Rodriguez, 2017, s. p.).

2.2.8 La *Loi sur l'Autorité des marchés publics* (LAMP)

La première recommandation du rapport de la commission Charbonneau en vue d'établir des mesures permettant d'identifier, d'enrayer et de prévenir la collusion et la corruption dans l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction portait sur la création d'une instance nationale d'encadrement des marchés publics.

Pour faire suite à cette recommandation, le gouvernement du Québec a adopté et sanctionné, en décembre 2017, la *Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics* (LQ 2017, chap. 27). Cette loi prévoit la création, depuis mai 2019, de l'Autorité des marchés publics (AMP) et de l'adoption de sa loi constitutive, la *Loi sur l'Autorité des marchés publics* (chap. A-33.2.). L'AMP a désormais des pouvoirs d'intervention, de vérification et d'enquêtes en ce qui concerne l'adjudication et l'attribution des contrats publics au Québec (p. ex., contrats de gré à gré, demandes de soumission, recommandations pour un contrat conclu à la suite d'un appel d'offres public). Plus précisément, l'AMP a le pouvoir de délivrer des autorisations de contracter avec l'État, de traiter les plaintes des soumissionnaires en matière d'octroi de contrats publics ainsi que de gérer les renseignements et les divulgations en matière contractuelle.

Ainsi, la *Loi sur l'Autorité des marchés publics* (LAMP) prévoit une protection pour les personnes de bonne foi qui souhaitent communiquer à l'AMP des renseignements relatifs, entre autres, à un processus d'adjudication ou d'attribution d'un contrat public, ou à l'exécution d'un tel contrat, lorsque l'organisme public concerné (p. ex., ministère, municipalité) n'apparaît pas agir ou avoir agi, à l'égard de ce processus ou de ce contrat, en conformité avec le cadre normatif (art. 56). Cette communication est permise sans égard aux dispositions légales restreignant normalement la communication de renseignements à des tiers, notamment le secret professionnel (sauf celui de l'avocat ou du notaire), ou à l'obligation de confidentialité ou de loyauté d'un employé envers son employeur (art. 56).

La préservation de l'anonymat du lanceur d'alerte et l'interdiction d'exercer des mesures de représailles contre celui-ci sont des éléments explicités aux articles 61 à 66 de la LAMP.

2.2.9 Autres lois sectorielles au Québec

De façon plus sectorielle, la protection de la divulgation d'information se retrouve dans quelques lois du Québec ayant pour mission de protéger l'environnement, les personnes vulnérables, etc.

2.2.10 Toutes les lois et les règlements relevant du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC)

En 2005, le MELCC a adopté une *Politique ministérielle sur le traitement des plaintes à caractère environnemental*. Cette politique permet à tout citoyen témoin d'une situation de signaler une activité pour laquelle il y a lieu de croire à la non-conformité aux lois et aux règlements administrés par ce ministère[39]. Les principales sont la *Loi sur la qualité de l'environnement* (chap. Q-2), la *Loi sur la conservation du patrimoine naturel* (chap. C-61.01), la *Loi sur le développement durable* (chap. D-8.1.1) et la *Loi sur les espèces menacées ou vulnérables* (chap. E-12.01). Les règlements sont

en lien avec l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement de certains projets; les exploitations agricoles; les fabriques de pâtes et papiers; la gestion des déchets biomédicaux, déchets solides et matières dangereuses, etc. À la suite d'une plainte à caractère environnemental, un inspecteur peut faire une vérification sur le terrain à des fins de contrôle. La *Loi sur la qualité de l'environnement* encadre les recours possibles par le Ministère envers les personnes ou entreprises fautives.

Conclusion

La littérature en matière de divulgation et de protection des lanceurs d'alerte évolue rapidement, mais demeure tributaire de sa jeunesse relative. Puisque le discours universitaire se trouve forcément en mode rattrapage par rapport à la variété des études scientifiques, des doctrines juridiques ainsi que des pratiques sociales et législatives dans le monde, on ne saurait en proposer une synthèse exhaustive.

Cet article, au contenu plus normatif, avait pour objet de distinguer les types de comportements d'alerte, leur légitimité et leur utilité tant sur les plans social qu'organisationnel. En matière d'alerte, on doit retenir que les législateurs fédéral et québécois ont enrichi la protection des lanceurs d'alerte à plusieurs égards au fil des ans. Par contre, cette protection pourrait encore être améliorée, car elle présente certaines lacunes, et l'effectivité du droit dans ce domaine est souvent mise à mal.

Tout d'abord, la définition même de lanceur d'alerte (ou divulgateur ou dénonciateur) est floue, incertaine et diffère d'une législation à une autre (Martin-Bariteau et Newman, 2018). Le même problème se pose concernant les nombreuses définitions proposées par les législateurs des actes répréhensibles qui peuvent faire l'objet d'une divulgation. Ainsi, il s'avère très risqué pour une personne de faire une alerte dans un tel contexte, à moins qu'elle ait des connaissances solides en droit. L'appréciation de sa démarche devient délicate et anxiogène. Le lanceur d'alerte peut à tout moment se voir reprocher une faute dans le cadre de son travail ou être poursuivi pour diffamation (Leclerc, 2015).

Or, la législation fédérale actuelle vise essentiellement à protéger les employés du secteur public. Ceux du secteur privé ne sont protégés que par des dispositions fragmentées dans certaines lois ou certains programmes (Vatanchi, 2019). Quelques États fédérés canadiens (provinces), soit la Saskatchewan et le Nouveau-Brunswick, ont adopté des protections législatives pour les lanceurs d'alerte, mais ce n'est malheureusement pas le cas au Québec. Pourtant, selon Cordis et Lambert (2017), lorsque des pays ou des États adoptent des lois sur les lanceurs d'alerte qui couvrent les employés du secteur privé, ces dernières ont un effet dissuasif sur la fraude en entreprise.

Par ailleurs, même si les lanceurs d'alerte employés du secteur public sont mieux protégés que ceux du secteur privé par les différentes lois fédérales et québécoises, l'efficacité des processus de plainte laisse souvent à désirer ainsi que le rôle et l'encadrement des responsables du suivi des divulgations. La protection de la confidentialité des lanceurs d'alerte, l'offre d'accompagnement et le soutien requis, notamment sur le plan financier, font aussi défaut. Plusieurs observateurs demandent que la « bonne foi » exigée d'un lanceur d'alerte lors d'une divulgation soit abrogée et remplacée par une condition moins lourde, soit la « croyance raisonnable » du caractère répréhensible d'un acte (Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, 2017; Martin-Bariteau et Newman, 2018). De plus, d'autres lois qui protègent la confidentialité, les secrets commerciaux, le devoir de loyauté du salarié ou encore le devoir de réserve viennent souvent limiter, sinon rendre incertaines les protections du lanceur d'alerte. La situation chaotique qu'a vécue l'agronome Louis Robert dans le traitement de son dossier en est un exemple éloquent.

Par contre, il faut être conscients que, même si elles sont protégées par des lois plus efficientes et plus faciles à appliquer, il faudra toujours une bonne dose de courage aux personnes qui décideront de sortir de l'anonymat et de prendre la parole pour défendre l'intérêt public au nom de la vérité. La solitude ainsi que l'isolement inévitable de ceux qui osent dénoncer les scandales, les injustices ou les dysfonctionnements peuvent devenir très lourds et s'apparenter souvent à un suicide social, personnel et financier. Pourtant, les programmes de divulgation dans les organisations publiques et privées constituent des outils de gestion non négligeables dans la lutte contre la corruption, la protection du public et de l'environnement. Sur le plan collectif,

nous avons le devoir de ne pas les laisser seuls face à ce fardeau et de leur procurer le soutien psychologique et financier nécessaire.

Dans leur rapport personnel publié en novembre 2016 sur les paradis fiscaux et sur le monde de l'*offshore*, le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz et l'expert en anticorruption Mark Pieth formulent une douzaine de recommandations, dont celle de protéger davantage les lanceurs d'alerte[40]. Ils considèrent que « tous les pays devraient protéger les lanceurs d'alerte parmi les employés des secteurs publics et privés réglementés » (Stiglitz et Pieth, 2016, p. 19 trad. libre). Le besoin d'ériger un monde vivable rend nécessaire d'accorder le soutien voulu à l'expression critique, porteuse de visions de développement à l'échelle de la planète, et ce, peu importe le statut des personnes, employées ou pas, des secteurs public ou privé.

REMERCIEMENTS

Nous voulons, avec cet article, rendre hommage au sociologue Marc-André Morency. Il avait commencé cette réflexion sur les lanceurs d'alerte avec l'auteure principale quelques mois avant son décès en mars 2019. Spécialiste en sociologie du développement, Marc-André a été professeur-chercheur, directeur du Département des sciences humaines de l'UQAC, responsable du Groupe de recherche et d'interventions régionales (GRIR) et un membre actif et enthousiaste de la revue Organisations & Territoires. À travers tous ces rôles, il n'a cessé de démontrer son attachement à l'Université du Québec à Chicoutimi, puis de stimuler les étudiantes et étudiants dans leurs apprentissages et la réalisation de leurs rêves.

NOTES

1 « Si vous constatez quelque chose, dites-le » ne devrait pas être seulement à l'avantage des forces de police, mais devrait s'appliquer dans tous les cas marqués par le secret lorsque l'intérêt public est en jeu » [trad. libre].

2 « L'image évoquée par whistle blower est celle des policiers des villes anglaises qui se promènent à pied dans les quartiers urbains. Lors d'un événement requérant la mobilisation d'autres forces de police, ils alertent leurs collègues à l'aide de leur sifflet » (Cailleba, 2019, p. 236).

3 « Selon un rapport de 2016 publié par l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), qui a analysé au moins 2410 cas de fraude professionnelle dans plus de 114 pays, 39,1 % des cas de fraude sont détectés par un lanceur d'alerte. Le rapport indique que les employés sont à l'origine de près de la moitié de tous les cas de divulgation qui conduisent à la détection de fraude, suivis des clients (17,8 %), des anonymes (14 %), des vendeurs (9,9 %), des actionnaires/propriétaires (2,7 %) et des concurrents (1,6 %). La divulgation apparaît donc comme un moyen efficace de braquer les projecteurs sur la fraude professionnelle » (Smaili et Arroyo, 2019, p. 95, trad. libre).

4 Devant l'absence d'uniformité dans l'usage des termes pour désigner ce phénomène de prise de parole, nous utiliserons la notion de « divulgation ». Pour désigner la personne qui divulgue des actes répréhensibles, nous utiliserons l'expression « lanceur d'alerte », même si cette expression n'est pas encore consacrée dans le corpus législatif canadien et québécois. Nous la trouvons plus parlante pour les non-initiés que les termes « divulgateur » ou « dénonciateur ». De plus, la commission Charbonneau (Charbonneau et Lachance, 2015) en a fait usage près de 60 fois dans la rédaction de son rapport, et cette expression est désormais popularisée par les journalistes, les militants et plusieurs instances internationales. Cependant, lorsque nous analyserons une loi particulière tant au fédéral qu'au Québec, nous allons respecter la terminologie précise utilisée par le législateur.

5 À titre d'exemple, les membres du Whistleblowing International Network (WIN) fournissent des conseils, des outils et de l'expertise dont ont besoin les personnes travaillant dans différents pays pour lutter contre la corruption, le gaspillage, la fraude, les abus, l'illégalité et les menaces à l'endroit du bien public. (Source : https://whistleblowingnetwork.org)

6 Notre analyse ne visera pas les situations de dénonciation (ou de signalement) entre professionnels d'un même ordre ni les signalements faits en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (LRQ, chap. P-34.1) ou de la Loi visant à lutter contre la maltraitance envers les aînés et toute autre personne majeure en situation de vulnérabilité (LLRQ, chap. L-6.3).

7 Un bel exemple de dénonciateur interne est celui de l'agronome Louis Robert, fonctionnaire au MAPAQ, qui a dénoncé la mainmise de l'industrie des pesticides sur le Centre de recherche sur les grains, un organisme largement subventionné par l'État.

8 Pour différencier les dénonciateurs internes des dénonciateurs externes, certains désignent ces derniers comme des sonneurs d'alarme (bell-ringers) (Miceli et collab., 2014).

9 À titre d'exemple, les sous-traitants peuvent désormais avoir un accès privilégié à des renseignements confidentiels ou à des faits répréhensibles commis chez leurs clients qui, auparavant, n'étaient connus que des membres de l'organisation concernée (Culiberg et Mihelic, 2017). Le même constat s'applique aux clients ou aux consommateurs, qui sont souvent touchés par des actes répréhensibles, dont le non-respect des promotions, les publicités mensongères, les prix gonflés, la technique des prix d'appel, la vente sous pression ou encore les clauses et les frais cachés (Culiberg et Mihelic, 2017).

10 « En vaquant à vos occupations chez votre employeur, vous apprenez l'imminence d'un vol dans l'entrepôt. Ou encore : vous entendez l'un de vos collègues se vanter d'avoir pu encore une fois, sous de faux prétextes, obtenir le remboursement d'un compte de dépenses erroné ou frauduleux » (Bonhomme et Paquette, 2006, p. 169).

11 Les acteurs de la démocratie monitoire estiment que « veiller, être en état d'alerte, être sur ses gardes sont des attributs essentiels de la citoyenneté. Des attributs originaires aussi : le citoyen antique ne pouvait s'imaginer sous les seules espèces de l'électeur épisodique » (Benyekhlef, 2017, p. 20, citant Rosanvallon, 2006, p. 39).

12 Au Canada, l'encadrement légal des médias et des journalistes comprend la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, la Charte canadienne des droits et libertés ainsi que la Loi sur la protection des sources journalistiques. Cette dernière a modifié, en octobre 2017, la Loi sur la preuve au Canada ainsi que le Code criminel en reconnaissant au journaliste le droit de s'opposer à la divulgation d'un renseignement ou d'un document qui permettrait de dévoiler l'identité d'une source confidentielle. Il incombe désormais à la personne qui demande la divulgation d'un tel renseignement ou document d'établir qu'elle ne peut pas être mise en preuve par un autre moyen raisonnable et que l'intérêt public dans l'administration de la justice l'emporte sur l'intérêt public de préserver la confidentialité de la source journalistique (paragr. 39(1) et 39(2) de la Loi sur la preuve au Canada). Cette loi a récemment fait l'objet d'un jugement de la Cour suprême du Canada dans le cas de la journaliste d'enquête Marie-Maude Denis de l'émission Enquête de Radio-Canada (Denis c. Côté, [2019] CSC 44). La Cour suprême a infirmé une décision de la Cour du Québec qui contraignait la journaliste de divulguer le nom de la personne qui lui avait transmis de l'information compromettante à l'égard de Marc-Yvan Côté, accusé au criminel. Monsieur Côté alléguait qu'il n'avait pas un procès juste et équitable s'il n'avait pas le nom de cette personne.

13 Le cas célèbre de la Canadienne Karla Homolka, épouse et complice du tueur en série Paul Bernardo, a soulevé la grogne populaire au milieu des années 1990. Afin d'obtenir une peine réduite, elle a pactisé avec les autorités, avec pour résultat de faire condamner Bernado à la prison à vie.

14 Voir par exemple Merk c. Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural, ornemental et d'armature, section locale 771, [2005] CSC 70; Haydon c. Canada (1re inst.), [2001] 2 CF 82; Anderson c. IMTT-Québec inc., [2013] CAF 90; Rochon c. Tribunal administratif du travail, [2017] QCCS 5202; Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ) c. Gouvernement du Québec (ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques), [2017] QCTA 61.

15 Par exemple, au Québec, en matière de liberté académique, la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université recommande d'appliquer aux personnes professeures une forme de dérogation au devoir de loyauté prévu notamment à l'article 2088 du Code civil du Québec. FQPPU (2020, 23 octobre). Consultation publique sur l'université québécoise du futur (positions et propositions de la FQPPU). https://fqppu.org/wp-content/uploads/2020/10/UFutur_consultation_FQPPU_final.pdf

16 False Claim Act de 1863; National Labor Relations Act de 1935; Whistleblower's Protection Act de 1994; Sarbanes-Oxley Act de 2002; Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act de 2010.

17 Public Interest Disclosure Act de 1998.

18 « [...] À la connaissance de David Hutton, chargé de recherche à la Whistleblowing Initiative du Centre for Freedom of Expression de l'Université Ryerson, la disposition [425.1 du Code criminel] n'a jamais été appliquée. "Celui qui sonne l'alarme n'a aucun recours contre ceux qui tirent les ficelles; c'est à la police d'intervenir. Mais, par définition, le divulgateur révèle un secret que le pouvoir en place ne veut pas ébruiter; alors, difficile de croire que les forces de l'ordre voleront à son secours." » (Toub, 2020, s. p.). Dans l'affaire Anderson c. IMTT-Québec inc. ([2013] CAF 90), « la Cour d'appel fédérale a refusé la protection à un employé qui a déposé une plainte hâtive et vexatoire sans avoir d'abord vérifié les mesures prises ou attendu l'issue des mécanismes internes » (Martin-Bariteau et Newman, 2018, p. 17).

19 Voir le Rapport du Groupe de travail sur la divulgation des actes fautifs de 2004 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ainsi que le rapport factuel de 2005 Qui est responsable? de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires, menée par le juge John H. Gomery, commissaire.

20 La LPFDAR ne protège pas ceux qui travaillent dans les Forces armées canadiennes, à la sécurité des communications, ni au Service canadien du renseignement de sécurité. Cependant, ces groupes sont tenus de créer des mécanismes de divulgation interne en vertu de l'article 52 de la LPFDAR.

21 La LPFDAR prévoit que le Conseil du Trésor doit définir un code de conduite applicable à la fonction publique dans son ensemble (art. 5). Le Code de valeurs et d'éthique du secteur public, entré en vigueur le 2 avril 2012, précise les valeurs (respect de la démocratie, respect des personnes, intégrité, intendance, excellence) et les comportements devant être adoptés par les fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles (SCT, 2011).

22 Detorakis c. Canada (Procureur général), [2010] CF 39; Agnaou [no 1] c. Canada (Procureur général), [2014] CF 86.

23 À tout moment au cours de l'enquête, l'enquêteur peut recommander au commissaire de nommer un conciliateur chargé de tenter d'en arriver à un règlement de la plainte (art. 20). Si un règlement fait l'objet d'une entente et qu'il se trouve approuvé par le commissaire (art. 20.2), la plainte du fonctionnaire est alors rejetée ou retirée.

24 Agnaou [no 2] c. Canada (Procureur général), [2014] CF 87.

25 Bron (2019) remarque qu'il est difficile de juger de l'efficacité des régimes de divulgation avec comme seules preuves disponibles l'information provenant de ces rapports annuels. Ceux-ci sont rédigés bien souvent par les personnes chargées de la mise en œuvre des régimes, fournissent un strict minimum de détails sur les plaintes et ne donnent pas le contexte de la divulgation.

26 Décret 114-2011 du 16 février 2011. L'UPAC n'est pas un corps policier. Parmi ses partenaires, on retrouve : la Commission de la construction du Québec, le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, la Régie du bâtiment du Québec, l'Unité anticollusion du MTQ, l'escouade Marteau et l'Agence du revenu du Québec. Pour une description complète du mandat de l'UPAC, consulter le site du Commissaire à la lutte contre la corruption : www.upac.gouv.qc.ca/upac/mandat.html

27 Elle s'applique aux organismes publics, aux établissements d'enseignement de divers ordres, aux centres de services scolaires, aux centres de la petite enfance, aux établissements publics ou privés visés par la Loi sur les services de santé et les services sociaux (RLRQ, chap. S-4.2) et aux municipalités.

28 En septembre 2012, l'Assemblée nationale a adopté la Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics (RLRQ, chap 25), qui a apporté d'importantes modifications à la Loi sur les contrats des organismes publics (RLRQ, chap. C-65.1). Le cœur de cette loi prévoit une nouvelle procédure administrative par laquelle les entreprises qui souhaitent soumissionner sur des marchés publics doivent obtenir de l'Autorité des marchés financiers (AMF) un certificat d'intégrité. Sans ce certificat, l'entreprise ne peut pas soumissionner. La décision de l'AMF d'accorder le certificat repose sur un mélange de facteurs objectifs et subjectifs (SCT, 2014).

29 L'amende est de 2 000 $ à 20 000 $ s'il s'agit d'une personne physique; de 10 000 $ à 250 000 $ s'il s'agit d'une personne morale. En cas de récidive, ces amendes sont portées au double (art. 33).

30 La Loi sur les normes du travail entend par « salarié » une personne qui travaille pour un employeur et qui a droit à un salaire. Le travailleur autonome n'est donc pas visé par cette loi.

31 La Loi sur les normes du travail prévoit spécifiquement qu'il est interdit à un employeur ou à son agent de congédier, de suspendre ou de déplacer un salarié, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou de lui imposer toute autre sanction en raison d'une divulgation d'un acte répréhensible au sens de la Loi concernant la lutte contre la corruption ou de la collaboration à une vérification ou enquête portant sur un tel acte [paragr. 122(7)].

32 D 1029-2011, GOQ 2011.II.4767.

33 Pour leur part, les lanceurs d'alerte municipaux verront toutefois leur plainte adressée au Protecteur du citoyen référée au ministre responsable des Affaires municipales, si notamment un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être dans le cadre d'un processus d'adjudication ou d'attribution d'un contrat d'un organisme public ou dans le cadre de l'exécution d'un tel contrat, incluant l'octroi d'une aide financière [art. 17.1].

Ainsi, si cette divulgation concerne une contravention à une loi ou à un règlement à l'égard d'un processus d'adjudication, d'attribution ou d'exécution d'un contrat public visé au paragraphe 20(1) de la Loi sur l'Autorité des marchés publics (RLRQ, chap. A-33.2.1), le Protecteur du citoyen doit se dessaisir du traitement de la plainte à ce sujet, tout en ayant l'obligation de transmettre les informations ainsi reçues à l'autorité responsable [art. 14].

Par ailleurs, les lanceurs d'alerte municipaux peuvent s'adresser directement à l'Autorité des marchés publics (art. 56 de la Loi sur l'Autorité des marchés publics. Ils jouiront alors des protections contre les représailles de leur employeur (art. 58 et 61-65 de la Loi sur l'Autorité des marchés publics et paragr. 122(11) de la Loi sur les normes du travail.

Enfin, si la divulgation concerne un manquement en matière d'éthique et de déontologie applicable à un membre d'un conseil d'une municipalité, les lanceurs d'alerte municipaux devront s'adresser, cette fois, à la Commission municipale du Québec (art. 20 et suivants de la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale, RLRQ, chap. E-15.1.0.1).

34 La LNT [paragr. 122(11)] prévoit la possibilité de déposer une plainte pour un divulgateur salarié contre son employeur devant la CNESST.

35 En avril 2021, Louis Robert a publié un livre où il dénonce l'ingérence des compagnies de pesticides et d'engrais dans la recherche publique (Robert, 2021).

36 En réponse à différents scandales financiers (Enron, Tyco, Adelphia, WorldCom), la Sarbanes-Oxley Act (SOX), adoptée en 2002 par le Congrès américain, « impose notamment aux sociétés américaines (et à leurs filiales à l'étranger) ainsi qu'aux sociétés étrangères cotées à la Bourse de New York de mettre en place un code d'éthique et un système permettant aux salariés de rapporter anonymement les fraudes et les malversations comptables et financières dont ils ont connaissance » (De Bry, 2008, p. 143). Cette loi, qui vise l'amélioration de la gouvernance de ces sociétés, prévoit des peines de prison envers toute personne qui prendrait des mesures pour empêcher un salarié de dénoncer une telle situation aux autorités compétentes (art. 301, 404, 806 et 1107).

37 Voir la description du programme de l'AMF à l'adresse suivante : https://lautorite.qc.ca/grand-public/assistance-et-plainte/programme-de-denonciation-lanceurs-dalerte

38 Parmi ces lois, on retrouve les suivantes : Loi sur les assureurs (chap. A-32.1), Loi sur les coopératives de services financiers (chap. C 67.3), Loi sur la distribution de produits et services financiers (chap. D-9.2), Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts (chap. I-13.2.2), Loi sur les instruments dérivés (chap. I-14.01), Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne (chap. S 29.02), Loi sur les valeurs mobilières (chap. V-1.1), Loi sur le mouvement Desjardins (2000, chap. 77) et Loi sur l'assurance automobile (Titre VII, chap. A-25).

39 Il peut s'agir, par exemple, d'un épandage de lisier trop près d'un puits d'eau potable, de matières résiduelles dangereuses mal entreposées, de fumée noire provenant de la cheminée d'une usine ou encore de la présence de machinerie lourde dans le lit d'un cours d'eau.

40 « Le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz et l'expert anticorruption suisse Mark Pieth avaient quitté avec fracas, en août [2016], le comité de spécialistes mis sur pied par le Panama après les révélations des Panama Papers d'avril, en dénonçant des velléités de censure du président du pays, Juan Carlos Varela. Ils publient […] le fruit de leurs réflexions poursuivies en solo sur les paradis fiscaux et le monde de l'offshore dans un rapport intitulé Vaincre l'économie de l'ombre » (Michel, 2016, s. p.; voir Stiglitz et Pieth, 2016).

RÉFÉRENCES

Andrade, J. A. (2015). Reconceptualising whistleblowing in a complex world. *Journal of Business Ethics*, *128*, 321-335. www.jstor.org/stable/24702873

Autorité des marchés financiers (AMF). (2017). *Rapport annuel 2016-2017*. AMF. http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique_132283&process=Original&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vIv9rjij7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz

Autorité des marchés financiers (AMF). (2020). *Rapport annuel 2019-2020*. AMF. https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/grand_public/publications/organisation/rapports-annuels/autorite/amf-rapport-annuel-2019-2020.pdf

Ayers, S. et Kaplan, S. E. (2005). Wrongdoing by consultants: An examination of employees' reporting intentions. *Journal of Business Ethics*, *57*(2), 121–137. https://doi.org/10.1007/S10551-004-4600-0

Bégin, L., Brodeur, P.-O., Lalonde, P., Ouimet, G., St-Martin, D., Trent, P. et Valois, M. (2016). Rapport du Comité de suivi public des recommandations de la commission Charbonneau. *Éthique publique*, *18*(2). https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2789

Benyekhlef, K. (2017). *Au-delà de la représentation : les figures de la démocratie*. Thémis.

Biron, J. et Rousseau, S. (2012). « Whistleblowing », divulgation, dénonciation… Vers une meilleure surveillance des sociétés. *Revue du Barreau canadien*, *91*, 657-699. https://cbr.cba.org/index.php/cbr/article/download/4307/4300

Boisvert, A.-M. (2005). *La protection des collaborateurs de la justice : éléments de mise à jour de la politique québécoise : rapport final présenté au ministre de la Sécurité publique*. Gouvernement du Québec. www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/boisvert/rapport_boisvert_2005.pdf

Bonhomme, R. et Paquette, S.-P. (2006). Existe-t-il vraiment un conflit entre l'obligation de loyauté et l'obligation de divulgation interne et externe en milieu de travail? Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en droit du travail* (vol. 245, p. 167-221). Éditions Yvon Blais. https://edoctrine.caij.qc.ca/developpements-recents/245/367144711/#infos

Bowal, P. (2011). Retaliation against whistleblowers is a crime. *Lawnow*, *36*(2), 28-34. http://hdl.handle.net/1880/49691

Bron, I. (2019). Vile wretches and public heroes: A survey of Canadian whistleblowing literature. *Canadian Public Administration*, *62*(2), 356-361. https://doi.org/10.1111/capa.12324

Brown, A. J. (2013). Towards "ideal" whistleblowing legislation? Some lessons from recent Australian experience. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, *2*(3). http://ejcls.adapt.it/index.php/ejcls_adapt/article/view/134

Brunelle, C. et Samson, M. (2005). La liberté d'expression au travail et l'obligation de loyauté du salarié : plaidoyer pour un espace critique accru. *Les Cahiers de droit*, *44*(4), 795-990. https://doi.org/10.7202/043869ar

Cailleba, P. (2019). Quel risque pour le lanceur d'alerte? L'accusation de déloyauté. *Recherche en sciences de gestion*, *132*(3), 235-257. https://doi.org/10.3917/resg.132.0235

Charbonneau, F. et Lachance, R. (2015). *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* (4 tomes). Gouvernement du Québec. www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/fichiers/Rapport_final/Rapport_final_CEIC_Integral_c.pdf

Chateauraynaud, F. (2013). Lanceur d'alerte. Dans I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J.-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu et D. Salles (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. GIS Démocratie et Participation. https://www.dicopart.fr/fr/dico/lanceur-dalerte

Clark, K. (2012). *White paper on the law of whistleblowing*. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2176293

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. (2017). *Renforcer la protection de l'intérêt public dans la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles : rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires*. Chambre des communes du Canada. www.noscommunes.ca/Content/Committee/421/OGGO/Reports/RP9055222/oggorp09/oggorp09-f.pdf

Comte-Sponville, A. (2017, 23 octobre). « Balance ton porc » : la délation n'est pas la dénonciation. *Challenges*. www.challenges.fr/politique/balance-ton-porc-lance-a-la-suite-de-l-affaire-weinstein-jette-en-pature-des-dizaine-de-noms_508305

Cordis, A. et Lambert, E. (2017). Whistleblower laws and corporate fraud: Evidence from the United States. *Accounting Forum, 41*(4), 289-299. https://doi.org/10.1016/j.accfor.2017.10.003

Culiberg, B. et Mihelic, K. K. (2017). The evolution of whistleblowing studies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, *146*, 787-803. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3237-0

De Bry, F. (2008). Salariés courageux oui, mais héros ou délateurs ? Du whistleblowing à l'alerte éthique. *Revue internationale de psychosociologie*, *XIV*(34), 135-150. https://doi.org/10.3917/rips.034.0135

De Maria, W. (1995). Whistleblowing. *Alternative Law Journal*, *20*(6), 270-281. http://classic.austlii.edu.au/au/journals/AltLawJl/1995/117.html

De Quenaudon, R. (2015). Chapitre 15. Les lanceurs d'alerte. Dans A. Supiot (dir.), *Prendre la responsabilité au sérieux* (p. 291-307). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.delma.2015.03.0291"

Desjardins, J.-P. et Jutras, M. (2007). *L'impact du scandale des commandites sur la régulation des comportements des agents publics du gouvernement canadien*. ENAP. http://archives.enap.ca/bibliotheques/2008/02/030017511.pdf

Dugas, R. (2013). Divulgation d'actes répréhensibles et protection contre les représailles : les expériences fédérale et québécoise. Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en droit du travail* (vol. 364, p. 67-101). Éditions Yvon Blais. https://edoctrine.caij.qc.ca/developpements-recents/364/368126848

Dyck, A., Morse, A. et Zingales, L. (2007). Who blows the whistle on corporate fraud? *The Journal of Finance*, *65*(6), 2213-2253. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w12882/w12882.pdf

Ferguson, G. (2018). *Global corruption: Law, theory & practice* (3e éd.). University of Victoria. https://icclr.org/wp-content/uploads/2019/06/2018CanLIIDocs28-1.pdf?x68316

Fines, L. (2013). *Les crimes invisibles : délits contemporains, dénonciations et temps de réaction*. Édition Liber.

Foegle, J. (2016). Lanceur d'alerte ou « leaker »? Réflexions critiques sur les enjeux d'une distinction. *Revue des droits de l'homme*, *10*, 1-17. https://doi.org/10.4000/revdh.2367

Groupe de travail sur l'administration de la justice en matière criminelle. (1991). *Rapport* (rapport Guérin), Gouvernement du Québec, ministère de la Justice et ministère de la Sécurité publique.

Hartmann, F. (2014). *Lanceurs d'alerte : les mauvaises consciences de nos démocraties*. Don Quichotte.

Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, *21*, 77-94. https://doi.org/10.1023/A:1005922701763

Karim, V. (2020). *Les obligations* (vol. 1, 5e éd.). Wilson & Lafleur.

Keith, N. (2017). *Canadian anti-corruption law and compliance*. LexisNexis.

Lachapelle, A. (2019). La protection des lanceurs d'alerte (whistleblowers) à l'heure d'Internet. Dans Q. Van Enis et C. De Terwangne (dir.), *L'Europe des droits de l'Homme à l'heure d'Internet* (p. 223-269). Bruylant. http://www.crid.be/pdf/public/8438.pdf

Laframboise, H. L. (1991). Vile wretches and public heroes: The ethics of whistleblowing in government. *Canadian Public Administration*, *34*(1), 73-77. https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1991.tb01438.x

Lavite, C. (2016). L'approche socio-légale de la protection des lanceurs d'alerte : pistes de réflexion pour un enrichissement sociologique de l'analyse juridique. *Revue des droits de l'homme*, *10*, 1-15. https://doi.org/10.4000/revdh.2648

Leclerc, O. (2015). Lanceur d'alerte. Dans Emmanuel Henry (dir.), *Dictionnaire critique de l'expertise : santé, travail, environnement* (p. 194-202). Presses de Sciences Po. https://doi.org/10.3917/scpo.henry.2015.01.0194

Lévesque, L. (2014, 29 octobre). Les lanceurs d'alerte négligés au Canada. *Le Devoir*. https://www.ledevoir.com/societe/422381/commission-charbonneau-les-lanceurs-d-alerte-negliges-au-canada

Lewis, D. (2011). Whistleblowing in a changing legal climate: Is it time to revisit our approach to trust and loyalty at the workplace? *Business Ethics: A European Review*, *20*(1), 71-87. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2010.01609.x

Lochak, D. (2016). Les lanceurs d'alerte et les droits de l'Homme : réflexions conclusives. *Revue des droits de l'homme*, *10*. https://doi.org/10.4000/revdh.2362

Martin-Bariteau, F. et Newman, V. (2018). *Dénonciation au Canada : une synthèse des connaissances* [document de travail nº 2018-07]. Université d'Ottawa, Faculté de droit d'Ottawa.

Mayr, C. et Struthers, S. J. (2017). *Projet de loi 141 : les amendements proposés à la Loi sur l'Autorité des marchés financiers relatifs aux dénonciations*. https://www.mccarthy.ca/fr/references/articles/projet-de-loi-141-les-amendements-proposes-la-loi-sur-lautorite-des-marches-financiers-relatifs-aux-denonciations

Miceli, M. P., Dreyfus, S. et Near, J. P. (2014). Outsider "whistleblowers": Conceptualizing and distinguishing "bell-ringing" behavior. Dans A. J. Brown, D. Lewis, R. Moberly et W. Vandekerchhove (dir.), *International Handbook on whistleblowing research* (p. 71-94). Edward Elgar.

Michel, A. (2016, 15 novembre). Les recommandations de Joseph Stiglitz et Mark Pieth pour lutter contre les paradis fiscaux. *Le Monde*. www.lemonde.fr/economie/article/2016/11/15/les-recommandations-de-joseph-stiglitz-et-mark-pieth-pour-lutter-contre-les-paradis-fiscaux_5031592_3234.html

Near, J. P. et Miceli, M. P. (1995). Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review*, *20*(3), 679-708. https://doi.org/10.2307/258791

O'Bomsawin, F. et Marcoux, L. (2014). La divulgation d'actes répréhensibles. Dans Conférence des arbitres du Québec (dir.). *Les cahiers de la Conférence des arbitres du Québec : débats d'actualité* (p. 79-108). Wilson & Lafleur.

Piraux, A. (2008). L'éthique administrative à l'épreuve de ses usages. *Pyramides*, *16*(1), 83-144. http://journals.openedition.org/pyramides/197

Protecteur du citoyen (2019a). *Application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : des manquements majeurs de la part du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation* [rapport spécial du Protecteur du citoyen]. Assemblée nationale. https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapports_speciaux/rapport-mapaq-manquements-traitement-divulgation.pdf

Protecteur du citoyen (2019b). *Bilan du Protecteur du citoyen sur la mise en œuvre de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*. Assemblée nationale. https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/rapport-bilan-loi-divulgation-actes-reprehensibles.pdf

Rancourt, G. et Cloutier, V. (2008). *L'obligation de loyauté et de dénonciation publique de l'employeur*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. https://ordrecrha.org/ressources/TBD/Archives/Vigie-RT/l-obligation-de-loyaute-et-la-denonciation-publique-de-l-employeur

Robert, L. (2021). *Pour le bien de la terre*. Éditions MultiMondes.

Robitaille-Rodriguez, J. (2017). *Les récompenses financières favorisent-elles la dénonciation? Le Québec et l'Ontario : deux approches à l'essai*. Stikeman Elliott. https://www.stikeman.com/fr-ca/savoir/droit-canadien-valeurs-mobilieres/Les-recompenses-financieres-favorisent-elles-la-denonciation

Rosanvallon, P. (2006). *La contre-démocratie : la politique à l'âge de la défiance*. Seuil.

Russell, M.-A. (2019). Entrée en fonction de l'Autorité des marchés publics : quel impact pour les municipalités. Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en droit municipal* (vol. 456, p. 67-102). Éditions Yvon Blais. https://edoctrine.caij.qc.ca/developpements-recents/456/369022500/

Sasseville, A. et Samoisette Fournier, G. (2017). L'employé sonneur d'alarme dans la lutte contre la corruption : outil efficace ou obstacle à la gestion des ressources humaines. Dans Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en droit du travail* (vol. 429, p. 41-71). Éditions Yvon Blais. https://edoctrine.caij.qc.ca/developpements-recents/429/368936010

Schehr, S. (2008). L'alerte comme forme de déviance : les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison. *Déviance et société*, *32*(2), 149-162. https://doi.org/10.3917/ds.322.0149

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. (2011). *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Gouvernement du Canada. https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. (2014). *Rapport concernant la mise en œuvre de la Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics*. Gouvernement du Canada. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/integrite/rapport_integrite_contrats_publics.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. (2020). *Rapport annuel concernant la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles de 2019 à 2020*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/protection-divulgateurs/rapport-annuel-loi-protection-fonctionnaires-divulgateurs-actes-reprehensibles-2019-2020.html

Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) du Québec. (2020). *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics : rapport sur la mise en œuvre de la loi*. Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Loi_divulgation_actes_reprehensibles.pdf

Shepherd, R. (2017). Whistle-blowing and ethical practice. Dans I. Greene et D. P. Shugarman (dir.), *Honest Politics Now*, James Lorimer & Company Ltd.

Simard, J. et Morency, M.-A. (2013). La confiance vigilante : les instruments de la saine gouvernance. *Organisations & territoires*, *21*(3), 19-28. https://constellation.uqac.ca/3250

Smaili, N. et Arroyo, P. (2019). Categorization of whistleblowers using the whistleblowing triangle. *Journal of Business Ethics*, *157*(1), 95-117. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3663-7

Stiglitz, J. E. et Pieth, M. (2016). *Overcoming the shadow economy*. Friedrich-Ebert-Stiftung. http://library.fes.de/pdf-files/iez/12922.pdf

Tait, J. (1997). A strong foundation: Report of the task force on public service values and ethics. *Canadian Public Administration*, *40*(1), 1-22. https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1997.tb01493.x

Tchotourian, I. (2016, 13 octobre). Droit, entreprise et citoyen, le blogue. *Dénonciation : nouvel outil éthique des entreprises*. http://www.contact.ulaval.ca/article_blogue/denonciation-nouvel-outil-ethique-des-entreprises/

Toub, M. (2020, 27 avril). Le Canada doit mieux protéger les lanceurs d'alerte. *Magazine Pivot*. Comptables professionnels agréés Canada. https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/magazine-pivot/2020-04-27-canada-protection-denonciateurs

Trudel, P. (2019, 22 janvier). Loyauté déloyale. *Le Devoir*. https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/546010/loyaute-deloyale

Van Enis, Q. (2017). Une solide protection des sources journalistiques et des lanceurs d'alerte : une impérieuse nécessité à l'ère dite de la « post-vérité »? Dans Y. Ninane (dir.). *Le secret* (p. 95-152). Anthemis.

Vandekerkhove, W. et Commers, M. S. R. (2004). Whistleblowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, *53*(1-2), 225-233. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039411.11986.6b

Vandekerkhove, W. et Tsahuridu, E. E. (2010). Risky rescues and the duty to blow the whistle. *Journal of Business Ethics*, *97,* 365-380. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0513-2

Vatanchi, S. (2019). Whistleblowing in Canada: A call for enhanced private sector protection. *Western Journal of Legal Studies*, *9*(1), 1-15. https://doi.org/10.5206/uwojls.v9i1.6838

Wolfe, S., Worth, M. Dreyfus, S. et Brown, A.J. (2014). Whistleblower Protection Laws in G20 Countries: Priorities for Action.

La diversité des sens donnés aux projets publics dans les pays les moins avancés (PMA) : le cas de l'Haïti

Angelot Marcelin[a], Thierno Diallo[b], Julien Bousquet[c]

RÉSUMÉ. Le *pour quoi* (but) et le *pourquoi* (cause) des projets révèlent largement la complexité et les défis de la majorité des praticiens dans l'univers du management de projets. Le *pour quoi* des projets s'inscrit dans la perspective de répondre à un besoin, tandis que le *pourquoi* des projets contribue à la diversité des perspectives. Ils participent également au développement du domaine du management de projets à travers cette même divergence. En effet, cette pluralité de sens donnés au projet révèle un élément fondamental de la réussite de celui-ci : la participation des parties prenantes. Aussi, elle indique que la réalisation d'un projet nécessite une perspective commune qui est assez délicate, surtout dans le secteur public, qui rassemble un grand nombre d'acteurs. La particularité des pays les moins avancés (PMA), notamment Haïti, atteste ces différents facteurs exogènes (p. ex. : la culture, la sociologie, l'environnement politique et l'économie) des projets publics.

***ABSTRACT**. The objective and the purpose of projects largely reveal the complexity and challenges for most of the practitioners in project management. The objective of projects is part of the perspective of meeting a need, while the purpose of projects contributes to the diversity of perspectives. They also contribute to the development of project management through this same divergence. Indeed, this plurality of meanings given to the project reveals a fundamental element of its success: the participation of stakeholders. It also indicates that the realization of a project requires a common perspective that is rather delicate, especially in the public sector, which gathers numerous stakeholders. The characteristic of least developed countries (LDCs), such as Haiti, attests these different exogenous factors (e.g., culture, sociology, political environment and economy) of public projects.*

Introduction

De l'identification et de l'analyse du besoin à la livraison du produit livrable et jusqu'à la satisfaction de son usage, il y a tout un ensemble de facteurs qui sont fondamentaux pour la réussite d'un projet. Ces paramètres sont incontournables, tant dans le sens donné au projet que dans la compréhension qui en est faite par les différents acteurs. Les biens et services sont donc des produits livrables qui ont été conçus et fabriqués par un processus managérial qui nécessite l'engagement et la participation d'un ensemble de parties prenantes, y compris les usagers ou les bénéficiaires.

Ainsi, tout projet s'inscrit dans la perspective de répondre à un besoin. Ce dernier est déterminé par un but à atteindre, un objectif qui doit être le plus possible *spécifique*, *mesurable*, *acceptable*, *réaliste* et *temporellement défini* (SMART). Cet objectif se rapporte au *pour quoi* d'un projet. Cette orientation doit, une fois que le produit livrable est achevé, favoriser l'atteinte de l'objectif pour lequel il a été conçu et mis en œuvre.

Par ailleurs, le projet doit également faciliter la solution du besoin préalablement identifié et analysé. Dans ce contexte, nous notons que cette résultante repose principalement sur l'accomplissement de la mobilisation, sur la coordination et sur l'engagement de l'ensemble des parties prenantes,

[a] Doctorant en management de projets, Université du Québec à Chicoutimi
[b] Professeur, Université du Québec à Chicoutimi
[c] Professeur, Université du Québec à Chicoutimi

qui certainement n'ont pas la même conception et appréhension du projet. Une telle situation constitue un véritable défi dans le domaine du management de projets et nécessite toute une synergie qui doit être développée par l'équipe de gestion afin de parvenir à limiter les éventuels résultats néfastes et de garantir sa mise en œuvre.

D'une part, ces éléments montrent combien les parties prenantes jouent un rôle fondamental, tant dans la gestion et l'atteinte des objectifs d'un projet que dans sa réussite. D'ailleurs, les parties prenantes sont motivées et mobilisées suivant leurs préoccupations et leurs attentes, ce qui leur permet de donner un sens particulier au projet (Bourne et Walker, 2006; Turner et collab., 2010; Simard et collab., 2012). Cette évidence constitue un point fondamental dans la sphère de la gestion de projets et favorise toute une variété de points de vue, qui sont potentiellement divergents et enrichissants pour ce champ d'activité. Par la même occasion, elle détermine le *pourquoi* d'un projet.

D'autre part, ces différents détails, comme le soulignent Geraldi, Maylor et Williams (2011), mettent en exergue la complexité qui prédomine, notamment dans le processus de recherche de la cohésion et de la collaboration des parties prenantes autour d'un projet. En effet, cette complexité demeure un défi et une des préoccupations majeures pour plusieurs professionnels et praticiens en gestion de projets, surtout si l'on considère que l'humain est un être multidimensionnel et changeant dont le comportement est imprévisible et difficile à cerner (Changeux, 2007; Zolla, 2013; Bouchet et Guilhon, 2007; Tierney, 2010).

Certainement, ces éléments, qui sont aussi complexes, le sont davantage, principalement dans le secteur public, où la nature des parties prenantes est assez variée. De même, la culture organisationnelle ainsi que certaines pratiques de gestion y sont encore relativement moins souples et conservatrices. Ainsi, l'influence des parties prenantes sur le succès des projets est encore plus importante.

Le présent article analyse un cas pratique, celui de l'État haïtien, où la complexité des projets dans la sphère publique est mise en évidence, notamment dans un pays classé comme étant à faible revenu et à faible capacité. Dans cette expérience, certaines particularités relatives à l'environnement sont mises en exergue, notamment l'attitude de l'équipe de gestion dans la construction d'un sens commun au profit de l'intérêt collectif.

La complexité des projets dans la sphère publique

L'État est reconnu unanimement comme étant la principale organisation d'un pays et la première personne morale de droit public. Il a entre autres la mission de créer des conditions et de mener des actions qui doivent favoriser l'amélioration de la situation socioéconomique de la population (Weil et Pouyaud, 1997; Alexis, 2011). Pour y parvenir, il inscrit ses actions dans l'intérêt collectif, tout en optant pour l'optimisation des ressources publiques.

Au fait, les interventions de l'État se rapportent principalement aux projets qui constituent les éléments essentiels des dépenses d'investissement public par le biais de son budget ainsi que de son plan stratégique de développement (IMF, 2015; Miller et Mustapha, 2016). Étant donné sa fonction de principal acteur du secteur public, l'État porte des projets qui drainent tout un ensemble d'éléments de la vie nationale, notamment l'ensemble des parties prenantes, avec leurs préoccupations et leurs attentes.

En réalité, les projets publics ne visent que la satisfaction de l'intérêt général. Leur finalité doit être la solution à un besoin préalablement identifié et analysé d'ordre social, économique, politique ou culturel. Leur réalisation ainsi que leur réussite méritent et nécessitent l'assentiment de la majorité des acteurs.

Cependant, cette résultante, dans une large mesure, crée autour d'elle toute la complexité de la gestion des projets publics. D'abord, une telle gestion peut être déterminée par la définition des objectifs des projets publics (donc le *pour quoi*). Ensuite, elle peut être expliquée par la spécification de ces buts à atteindre, qui occasionnent la raison de la mobilisation des ressources publiques. Cela suscite également le questionnement des projets publics (donc le *pourquoi*) par les différentes parties prenantes, suivant leur inquiétude et leurs perspectives. Enfin, le constat est que ces divers sens donnés aux projets publics suivant cette pluralité de perspectives établissent la subtilité du domaine de la gestion de projets en général et du management des projets publics en particulier. De même, ils déterminent le consensus et le concept collectif qui sont dégagés autour des projets publics pour faire face aux enjeux de leur complexité. Ces différents points font l'objet du développement des sections qui suivent.

1. La définition des objectifs des projets publics

Les projets publics relèvent du domaine de l'État. Ainsi, ils sont pour la plupart financés par les ressources publiques, qui sont fondamentalement constituées par les taxes et les impôts des contribuables. Ils sont inscrits dans la perspective de la gestion axée sur les résultats (GAR) et leur réalisation doit favoriser l'accomplissement des missions sociales, économiques et culturelles de l'État. Par conséquent, ces projets doivent faciliter l'amélioration des conditions socioéconomiques de la population.

En réalité, pour y parvenir, la définition des objectifs des projets publics se révèle capitale. Comme le soulignent Jones et ses collaborateurs (2016), les failles relevées dans la détermination des objectifs d'une action entrainent un gaspillage des ressources, qui sont déjà limitées par rapport aux besoins, eux-mêmes illimités. Ces failles limitent les possibilités et la capacité de ces actions publiques à aborder les besoins de la collectivité en vue de les satisfaire de façon efficace et efficiente.

Par ailleurs, l'identification et l'analyse pertinentes des besoins de la communauté doivent être intégrées dans un cadre cohérent et stratégique qui doit refléter les priorités des pouvoirs publics et prendre en compte inclusivement les attentes des différentes parties prenantes. La finalité de tout ce cheminement est de faciliter une définition mesurée, réaliste et judicieuse des objectifs des projets publics.

En conséquence, nous notons que la cohérence et la pertinence dans la description des objectifs des projets publics (le *pour quoi*) sont fondamentales, car elles contribuent à l'optimisation des ressources publiques, au dénouement des problèmes collectifs et à l'amélioration des conditions de vie dans la communauté.

Toutefois, cette définition du *pour quoi* des projets publics ne passe pas de façon inaperçue, étant donné que les parties prenantes s'interrogent sur les actions de l'État par rapport à leurs intérêts et préoccupations. D'ailleurs, c'est ce qui détermine le *pourquoi* de ces projets, en plus qu'ils s'inscrivent dans une perspective publique.

2. La raison des projets publics (le *pourquoi*)

L'État est un concept qui est très varié par rapport à son acception (Herbert, 1989). Dans le présent article, il se rapporte particulièrement à sa valeur sur les plans juridique, organisationnel et sociologique.

En effet, suivant ces plans, l'État s'applique à l'autorité politique souveraine, civile ou militaire, qui prend la forme d'une organisation, tout en disposant d'un ensemble d'individus soumis à des règles communes dans un territoire délimité et à qui elle a des redevances dans la gestion et la satisfaction de l'intérêt général ou du bien collectif (Burdeau et Jean-Jacques, 1984; Machiavel, 1515). Ainsi, ses actions déterminent et affectent l'état de la situation économique, sociale, environnementale et culturelle de la population (Miller et Mustapha, 2016). Également, elles interpellent les différents acteurs de la collectivité, étant donné qu'elles sont financées par les taxes et les impôts que ceux-ci sont tenus de verser au gouvernement.

Selon Freeman (1984), les parties prenantes des actions du secteur public sont « tout individu ou tout groupe de personnes qui peut affecter la réalisation des missions sociales, économiques, culturelles et environnementales de l'État, ou en être affecté » (Freeman (1984) cité par Mullenbach, 2007, p.111). Principalement, ce sont l'État et ses agents; la population et les groupes organisés; et le reste du monde.

2.1 L'État et ses agents

L'État est le principal acteur de la gestion des actions publiques, notamment les projets. De manière représentative, il est composé des différentes branches des pouvoirs publics. Puisque les ressources humaines constituent l'actif le plus important de toute organisation (Pfeffer, 1998; Pfeffer et O'Reilly, 2000), ces dernières sont constituées des agents publics, qui détiennent les compétences et qui agissent au nom de l'État. D'ailleurs, les pouvoirs publics ne sont visibles que par ces agents de l'État (M'Rad, 2018; Laurens et Serre, 2016; Alventosa, 2006).

En tant que principale organisation d'un pays, l'État a la responsabilité de garantir l'utilisation des ressources publiques sur la base d'une gestion axée sur les résultats (Weil et Pouyaud, 1997; Tetsurō, 2008; Alexis, 2011). En effet, cette gouvernance privilégie particulièrement la satisfaction des besoins de la population, la responsabilisation des autorités publiques, la transparence ainsi que l'imputabilité à travers les différentes actions menées (Tremblay et collab., 2014; OCDE, 2014).

Par ailleurs, l'État est responsable de créer des conditions qui favorisent l'amélioration de la situation socioéconomique de ses habitants.

2.2 La population et les groupes organisés

Cette partie prenante est constituée majoritairement des ménages (la population) et des usagers des services publics (les contribuables). Elle comprend également les groupes organisés, notamment les regroupements ou partis politiques, qui ont un large regard sur les actions du gouvernement. Elle comporte aussi des groupes de la société civile, par exemple les associations syndicales, les groupes professionnels, les groupes d'activistes, etc. Enfin, elle englobe les entreprises à but non lucratif, par exemple les organisations non gouvernementales (ONG) nationales, les organismes communautaires et ceux à but lucratif (p. ex. : entreprises commerciales, financières et industrielles).

Ces groupes sont très avisés quant à la réalisation des projets publics pour s'assurer qu'ils encouragent l'amélioration du bien-être collectif, tout en limitant les éventuels effets non désirables.

2.3 Le reste du monde

Cette partie prenante se compose essentiellement des différents partenaires internationaux et, dans certains pays, des bailleurs de fonds, y compris certaines ONG internationales. Ces acteurs sont également concernés par les projets publics puisqu'ils affectent la réalisation de ceux-ci ou en sont affectés.

À bien y regarder, toutes ces parties prenantes affectent directement ou indirectement la mise en œuvre des actions publiques, ou en sont affectées. Principalement, la population et les groupes organisés sont les premiers acteurs concernés par les projets publics.

Certainement, les parties prenantes peuvent remettre en question le *pourquoi* des projets publics, surtout lorsque leurs intérêts en sont affectés. Dans une telle perspective, elles donnent un certain sens à ces actions publiques, dont les agents publics (principalement l'équipe de gestion) ainsi que les commanditaires sont tenus de dégager une certaine synergie pour homogénéiser les différentes perspectives.

Par ailleurs, plusieurs études démontrent l'importance de la participation et de l'engagement des différents acteurs comme un des critères fondamentaux du succès des actions de l'État (Bousquet et Diallo, 2015, p.37; Morris, 2013, p.198; Slevin et Pinto, 2007, p.1-19). Les agents publics n'auraient d'autres choix que de rechercher le plus largement possible une certaine cohésion et un certain consensus autour de ces actions. D'ailleurs, c'est l'une des compétences exigées et recommandées chez les praticiens en gestion de projets: développer une certaine capacité de stratégie, de négociation, de leadership, de dépannage, etc. (Hobbs et Ménard, cités par Nicaud, 2011; Simard et collab., 2012). Donc, en tant que gestionnaires responsables, ils sont appelés à créer une certaine unanimité autour des projets publics, question de faciliter l'atteinte de leurs objectifs et de garantir leurs chances de réussite.

De plus, ces différents acteurs admettent et estiment que ce sont leurs taxes et leurs impôts qui constituent les principales sources de financement des projets publics. Dans ce contexte, ils détiennent un certain droit qui leur permet d'interroger la portée de ces projets dans la communauté par rapport à leurs besoins et à leurs préoccupations. En tant que principale organisation d'un pays et première personne morale de droit public, l'État a l'obligation de donner des résultats, tout en veillant au respect de l'intérêt général et à l'épanouissement du bien-être collectif.

Ainsi, au-delà de la diversité de sens donnés aux actions publiques par les parties prenantes, y compris l'État, il importe qu'il y ait un sens commun et inclusif développé par les agents publics pour harmoniser les attentes ainsi que les intérêts dans la collectivité.

Toutefois, puisque l'État est réglementé par les lois et les règles, les agents publics sont tenus de les respecter, malgré certaines irrégularités d'application. Voilà pourquoi chacune des parties prenantes doit assumer ses responsabilités, notamment les acteurs décideurs, tout en offrant une collaboration franche et certaine :

ils sont les premiers responsables de garantir l'accomplissement des missions de l'État.

Dans l'ensemble, nous relevons, d'une part, que les projets publics outre la conciliation des éléments du Triangle d'or (les contraintes des délais, des objectifs et des coûts) font face à l'élaboration d'une perspective commune, car chacun des acteurs donne possiblement un sens particulier à ces projets.

D'autre part, nous constatons que les parties prenantes du secteur public sont assez variées, surtout par rapport à la portée des actions de l'État ainsi qu'à la nature de celui-ci dans la collectivité. En effet, chacun de ces acteurs, suivant ses attentes et ses intérêts, donne un sens aux projets publics, qui poursuivent des objectifs dans l'intérêt du bien commun. Cette diversité de sens crée une pluralité de perspectives et enrichit la littérature managériale.

Cependant, comment les acteurs devraient-ils profiter pleinement de cette diversité pour créer un sens commun qui privilégie des résultats efficaces et efficients dans l'intérêt collectif? La section suivante examine et analyse cette dimension du sujet.

3. La construction du sens commun dans la diversité des projets publics

Puisqu'il est considéré comme une partie prenante fondamentale dans la gestion des actions publiques, l'État a l'obligation d'aborder les problèmes de la collectivité au sein de ses projets. En effet, ces projets, qui ont une portée collective, sont perçus différemment par les autres acteurs de la communauté relativement à leurs perspectives. Cette diversité de sens créée par les actions publiques doit interpeller les décideurs, notamment l'équipe gouvernementale, qui doit y trouver un sens commun dans l'intérêt collectif.

Au fait, cette situation cadre avec ce que révèle la littérature managériale sur la pluralité des parties prenantes dans la gestion de projets. En effet, les parties prenantes jouent un rôle fondamental dans le processus de gestion et d'accomplissement des résultats des projets publics. D'ailleurs, leur engagement et leur participation sont considérés comme étant un critère de succès des projets (Turner et collab., 2010; PMI, 2017).

Dans de telles circonstances, la gestion des parties prenantes se révèle comme étant un des éléments déterminants dans la réussite des projets publics. Elle est d'ailleurs une des composantes développées par l'école de pensée en management de projets, *le projet comme objet d'enjeux - parties prenantes*, et soutenue par la principale association professionnelle, le *Project Management Institute (PMI)* (Garel, 2011; Turner et collab., 2010). En effet, la gestion des parties prenantes se rapporte aux « processus d'identification et d'analyse des attentes des différentes personnes, des groupes ou des organisations qui sont susceptibles d'affecter les projets publics ou d'être affectés par ceux-ci » (PMI, 2017, p. 503). Autrement dit, elle est déterminée principalement par la prise en considération des attentes et des préoccupations de tous les acteurs inclus dans le processus de gestion de ces projets, et ce, depuis la phase d'identification du besoin jusqu'à la remise du produit livrable.

En ce sens, les agents publics, notamment les décideurs ainsi que l'équipe de gestion des projets publics, doivent prendre le temps d'intégrer les différents acteurs de la communauté dans les actions de l'État. Évidemment, ces circonstances nécessitent que les capacités d'écoute, de communication et de négociation, l'empathie et le leadership des dirigeants soient mis en évidence afin de créer une certaine cohésion autour de ces projets.

Certes, chaque projet est unique et lié à un ensemble de facteurs qui peuvent influencer l'atteinte de ses objectifs. Or, l'intégration et la participation des acteurs de la collectivité sont fondamentales, et constituent une sorte de bouclier qui contribue à la gestion des défis et de la complexité des projets publics. D'ailleurs, ces parties prenantes, notamment la population et les groupes organisés, en sont les premiers usagers et bénéficiaires.

Également, la coopération des parties prenantes de manière inclusive leur permet de mieux apprécier l'importance des besoins afin de bien les circonscrire dans la recherche de solutions durables, et ce, dans l'intérêt collectif.

Par ailleurs, nous devons souligner qu'au-delà du sens commun nécessaire dans une pluralité de perspectives pour garantir la réussite des projets publics, les réalités environnementale, sociologique, économique et même politique sont aussi

importantes pour l'atteinte des objectifs (Bousquet et Diallo, 2015). Puisque ces projets sont également liés à d'autres facteurs exogènes, principalement la culture, le pouvoir et les enjeux politiques (Slevin et Pinto, 1986, 2007), ces facteurs ont une influence assez considérable sur la mise en œuvre des actions publiques.

Bref, en tant que principale organisation du pays et autorité politique représentée par des agents publics, l'État n'existe que par le respect de ses obligations envers ses habitants à travers ses projets publics. En leur attribuant un sens que les autres parties prenantes perçoivent potentiellement selon des perspectives différentes, les agents publics ont donc une certaine obligation de construire un sens commun aux actions publiques dans l'intérêt collectif.

4. Cas empirique

Cette section relate les résultats d'un cas empirique, où l'accent est mis principalement sur l'attitude des gestionnaires responsables des projets publics en Haïti dans la construction d'une perspective commune au profit de l'intérêt général.

Comme nous l'avons précédemment souligné, le caractère exogène de certains facteurs aussi bien que la construction du sens commun autour des projets publics jouent un rôle capital dans l'atteinte des objectifs ainsi que dans la réussite des projets. Dans ce contexte, nous présentons ici une expérience réussie dans la diversité des sens donnés aux projets publics en Haïti.

Au fait, ce pays, comme tout autre de sa catégorie, fait particulièrement face à des problèmes socioéconomiques de façon chronique et récurrente. En effet, Haïti est caractérisé par une insuffisance des services sociaux de base (santé, éducation, logement, eau potable, alimentation, électricité, etc.) et par une précarité économique (taux de chômage et d'inflation élevés, déficit chronique de la balance commerciale, faible taux de croissance, etc.) (Banque mondiale, 2017). C'est ainsi que l'État haïtien tente d'aborder certains de ces problèmes à travers son Programme d'investissement public (PIP) suivant des priorités relativement définies. Le PIP se rapporte à un ensemble de programmes et de projets publics qui, suivant leur finalité, doivent permettre à l'État de concourir à l'amélioration des conditions socioéconomiques de la population haïtienne.

Sur le plan organisationnel, l'État haïtien est composé de trois pouvoirs publics qui, suivant leur champ de compétence et le cadre légal en vigueur, assument des responsabilités bien spécifiques : le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif et le pouvoir judiciaire.

4.1 Le pouvoir exécutif

Le pouvoir exécutif est représenté principalement par la présidence et par le gouvernement, chargé du fonctionnement de l'administration publique (Constitution de la République d'Haïti, 1987, art. 133). Principalement, il est chargé de concevoir, d'organiser et de gérer les plans de développement socioéconomique du pays, tout en intégrant la contribution de la coopération externe (MPCE, 2016, art. 1-2). Par conséquent, il est responsable de la coordination des projets publics par le biais de ses structures techniques et administratives.

4.2 Le pouvoir législatif

Le pouvoir législatif est représenté par le Parlement, qui lui-même est composé du Sénat de la République et de la Chambre des députés (Constitution de la République d'Haïti, 1987, art. 88). Il a la mission de légiférer et de contrôler les actions du pouvoir exécutif (art. 231-233). Il est entre autres responsable de définir le cadre légal de la mise en œuvre des projets publics et de s'assurer que ceux-ci sont bien exécutés.

4.3 Le pouvoir judiciaire

Le pouvoir judiciaire est composé de fonctionnaires chargés de faire appliquer les lois votées par le pouvoir législatif.

Chacun de ces pouvoirs publics a une responsabilité dans l'amélioration du bien-être de la population haïtienne. Principalement, le pouvoir exécutif, par le biais du gouvernement regroupé en quatre grands secteurs, a la responsabilité de gérer les ressources de l'État et de faire exécuter entre autres les projets publics. Plus particulièrement, ces derniers sont gérés et coordonnés par les ministères de la Planification et de la Coopération externe (MPCE) et de l'Économie et des Finances (MEF), par le biais de leurs structures techniques.

Toutefois, outre les catastrophes naturelles et l'instabilité politique, le caractère récurrent et miséreux de la situation socioéconomique du pays peut justifier la remise en question de la gestion des ressources

publiques (Ouaroyo, 2009; Lalime, 2010; Beauplan et collab., 2017; CSCCA[1], 2019; Baron, 2019). De plus, Haïti est classé parmi les pays les plus corrompus du monde, avec un indice de perception de la corruption très faible et relativement observable, notamment dans le secteur public, suivant les rapports de Transparency International (2009-2019) au cours de la dernière décennie.

Par ailleurs, le fonctionnement de l'appareil administratif de l'État haïtien peut être remis en question, étant donné que certains principes traditionnels (politisation, autoritarisme et favoritisme) y paraissent très présents, surtout par rapport aux projets publics, qui sont soumis à des pressions politiques (Jean-Gilles, 2010; Pauyo, 2011; Miller et Mustapha, 2016). Ces comportements, motivés à des fins politiques, sont généralement vulnérables à la corruption et constituent un handicap majeur à l'atteinte des résultats poursuivis par les projets publics.

Ce contexte peut situer l'environnement et le cadre dans lesquels les agents de l'État évoluent, principalement les fonctionnaires qui s'occupent de la coordination et du suivi des projets publics. De telles conditions rendent les tâches de l'équipe de gestion un peu plus complexes dans le processus de construction du sens commun autour de ces actions de l'État, surtout dans leur sélection, leur programmation et leur mise en œuvre. Aussi, ces conditions limitent la participation et l'implication des acteurs de la société civile, qui sont particulièrement les premiers bénéficiaires de ces projets publics (OCAPH, 2016). Elles favorisent le questionnement de la pertinence de ces projets (leur *pour quoi*, voire leur *pour qui*) puisque les véritables bénéficiaires ne s'y engagent pas (déclaration de Gandhi et Mandela rapportée par Mouvement ATD Quart Monde, 2012). Enfin, elles génèrent certaines pratiques de gestion peu recommandables, mais qui ont une certaine valeur dans la recherche d'un consensus par rapport à la diversité des sens donnés aux projets publics.

Alors, comment les agents de l'État haïtien composant les équipes de gestion des projets publics s'y prennent-ils pour construire un sens commun? Quelle est l'attitude adoptée par ces fonctionnaires publics?

La fonction publique haïtienne est régie par des lois et des règlements qui définissent particulièrement les droits et les obligations des fonctionnaires. Effectivement, ceux-ci se rapportent à « l'obligation de servir les intérêts généraux de la République avec loyauté, dévouement, probité, discrétion, efficience, efficacité, impartialité, diligence et désintéressement […], de respecter l'autorité de l'État […], de réserve » (Bureau du premier ministre, 2005, art. 168-169). Ce sont généralement ces règles qui dictent les comportements des agents publics dans la coordination et le processus de construction de sens commun autour des projets. C'est ainsi qu'au-delà des valeurs individuelles, l'attitude des agents publics de l'équipe de gestion de ces projets doit faire preuve d'une impartialité et de respect accrus pour chacune des parties, ce qui crée une certaine confiance entre les différents acteurs. C'est ce qui garantit aussi qu'il y a une certaine cohésion dégagée entre les acteurs, surtout parmi les plus influents politiquement.

En fait, suivant les résultats de l'étude réalisée par l'OCAPH (2016) sur les causes de la non-participation des véritables bénéficiaires dans la sélection, la programmation et la coordination des projets publics, les fonctionnaires qui forment l'équipe de gestion au sein du MPCE et du MEF ont pris l'initiative d'inviter des acteurs de la société civile à s'engager dans une telle démarche. Rappelons que ces parties prenantes ont des perspectives différentes des projets publics et ont choisi de ne pas participer aux actions de l'État par rapport aux besoins de la collectivité. Pour arriver à convaincre ces acteurs récalcitrants, les agents publics ont utilisé entre autres la sensibilisation dans les médias et les invitations formelles. Avec des voix de l'équipe de gestion qui ont une certaine notoriété et qui créent une certaine unanimité et confiance dans la société haïtienne, cette campagne de sensibilisation a donné les résultats escomptés.

Non seulement les acteurs de la société ont répondu aux invitations, mais ils sont parvenus à présenter leurs perspectives des projets publics ainsi que leurs arguments pendant les discussions. À l'issue de ces débats, l'État, à travers ses structures techniques et gouvernementales, a reconnu le droit de ces acteurs et a promis de prendre en compte leurs revendications et leurs attentes dans ses projets. Également, des accords et des résolutions ont été pris et signés, où chaque partie s'engage à contribuer à la réalisation et au succès des projets publics.

Les fonctionnaires de l'État haïtien qui composent l'équipe de gestion de ces projets, ont eu une attitude correcte qui a rassuré les autres parties prenantes. Particulièrement, cette attitude était teintée d'un esprit de service, d'impartialité, d'effacement de soi, de reconnaissance des droits des autres acteurs ainsi que de l'obligation pour l'État de donner des résultats durables et inclusifs dans l'intérêt général. Grâce à ces valeurs qui guident les comportements des agents publics, ils ont une certaine latitude de redonner confiance aux acteurs de la société civile et de construire un sens commun autour des projets.

Quant aux acteurs politiques (les élus, y compris les agents des autres pouvoirs publics) qui essaient de tout influencer, les membres de l'équipe de gestion ont fait preuve de respect de l'autorité de l'État, tout en leur montrant la nécessité que les actions de l'État soient conformes aux besoins réels de la population et aux priorités établies dans le Plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH).

Cependant, bien que certains participants parmi les plus influents aient fait fi de certaines règles, cette construction de sens commun établi autour des projets publics limite un certain gaspillage de ressources de l'État. Cette dynamique établie depuis plus de cinq ans au MPCE et au MEF limite certaines dépenses d'investissement inutiles, favorise une cohésion dans la diversité des sens donnés aux projets publics et engendre des résultats de plus en plus satisfaisants.

Néanmoins, nous soulignons que l'instabilité politique et le non-respect des cadres réglementaires constituent une véritable menace pour la construction du sens collectif et pour la durabilité de cette synergie dégagée autour des projets publics. Ils affectent non seulement les comportements des parties prenantes, surtout celles qui sont récalcitrantes, mais également les résultats escomptés.

En général, ces facteurs exogènes, qui sont liés surtout à la culture et à certaines pratiques de gestion traditionnelles, constituent de véritables défis pour les gestionnaires et les praticiens en management de projets. Également, ils fragilisent le processus de construction de sens autour des projets publics, dans lesquels il y a une multitude de parties prenantes. La littérature managériale relate tout un ensemble de compétences dont un gestionnaire de projet doit se prémunir pour favoriser l'atteinte des objectifs et le succès des projets. Elle mentionne également tout un ensemble de critères et de facteurs qui déterminent la réussite de ces derniers.

Or, il est un fait certain que la culture et l'environnement dans lesquels ces projets sont exécutés remettent en question le caractère universel associé à ces éléments. Dans cette perspective, cette expérience réalisée en Haïti indique que chaque projet est effectivement unique et lié à un ensemble de facteurs exogènes qui ne sont pas communs. L'important est que les gestionnaires ainsi que les praticiens s'adaptent aux réalités environnementale, sociologique, économique et même politique dans lesquelles chaque projet est réalisé. Dans le secteur public en particulier, il est important que les membres de l'équipe de gestion évaluent les motivations de chacune des parties prenantes et l'environnement sociopolitique pour mieux saisir leurs attentes ainsi que leur positionnement afin d'œuvrer pour un sens commun plus durable et inclusif. Aussi, une attitude objective de l'équipe de gestion et le respect des valeurs de chacun des acteurs doivent créer une certaine confiance entre eux et favoriser l'accomplissement de meilleurs résultats dans l'intérêt collectif.

Bref, à travers cette expérience réalisée en Haïti, les sens et la signification donnés aux projets publics par les différentes parties prenantes offrent les possibilités :

- De comprendre l'importance de se mettre ensemble autour des actions qui favorisent la satisfaction du bien-être collectif, malgré leur divergence;
- D'outiller les praticiens de gestion de projets ainsi que les agents publics par rapport aux enjeux qui entourent les actions de l'État;
- D'améliorer certaines pratiques de gestion dans le secteur public;
- De rendre les décideurs politiques plus conscients de l'importance de leurs actions par rapport à la satisfaction de l'intérêt général ou du bien-être collectif;
- De rendre les représentants de l'État plus habiles à travers des postures qui favorisent l'engagement et la participation le plus largement possible des autres parties prenantes dans les actions publiques;
- De favoriser le succès des projets publics;
- De favoriser la durabilité des résultats;

– De favoriser l'accomplissement des missions de l'État;
– D'améliorer les conditions socioéconomiques de la population.

Conclusion

À la lumière de ce qui précède, tout projet se rapporte à des objectifs à atteindre, ce qui détermine son *pour quoi*. Également, la complexité et les défis de tout projet sont relativement liés au fait que chacune des parties prenantes lui donne un sens particulier, ce qui définit son *pourquoi*. Cette diversité de perspectives crée la richesse même du domaine du management de projets. En effet, ces aspects montrent l'évidence de l'importance des parties prenantes dans la réalisation d'un projet. D'ailleurs, leur participation dans les différentes phases du projet est considérée comme un critère de succès, tout en construisant un sens commun.

Dans le secteur public, où il y a un volume important de parties prenantes, surtout par rapport au caractère collectif des actions de l'État, la création d'une perspective commune devient une tâche plus délicate. Effectivement, la recherche de ce consensus exige, particulièrement en Haïti, une certaine dextérité qui se rapporte surtout aux comportements nécessaires à adopter par les membres de l'équipe de gestion et à la compréhension du caractère exogène que revêtent certains facteurs des projets publics (p. ex. : la culture, la sociologie, l'environnement politique et l'économie). La compréhension de ces éléments est fondamentale pour les agents publics. Elle doit les guider dans la manière de s'y prendre pour non seulement créer une certaine cohésion autour des actions de l'État, mais assurer l'atteinte de leurs objectifs.

Cette expérience réussie en Haïti est la résultante d'une attitude assez impartiale, effacée et neutre qui est animée par l'esprit de service et par l'obligation pour l'État, en tant que principale organisation publique, de donner des résultats durables et inclusifs dans l'intérêt collectif. Une telle attitude ranime la confiance entre les parties prenantes, surtout parmi celles qui sont les plus récalcitrantes. Enfin, elle favorise la construction d'un sens commun autour des projets publics.

Il est vrai que cette dynamique est fragilisée par l'instabilité politique et par le non-respect des cadres légaux. Or, elle génère tout de même des résultats assez significatifs que les différents acteurs s'engagent à améliorer de façon durable et dans l'intérêt général.

Cette observation pratique peut servir les gestionnaires ainsi que les praticiens du domaine du management de projets sur la manière d'intégrer et d'ajuster chaque projet dans son environnement général, tout en tenant compte de l'ensemble des facteurs exogènes. Aussi, elle leur permet de comprendre l'importance de se mettre ensemble autour d'une cause commune pour l'atteinte de résultats collectifs. Pour les agents publics, elle est une occasion de réaliser l'ampleur des enjeux qui entourent les actions de l'État et l'importance de la participation inclusive de l'ensemble des acteurs de la vie nationale.

NOTES

1 Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (CSCCA), le tribunal administratif et financier de l'État haïtien.

RÉFÉRENCES

Alexis, M. (2011). *Le nouvel État haïtien, moderniser l'administration publique pour la bonne gouvernance : théories, principes et applications*. Xlibris.

Alventosa, J.-R. (2006). Serviteurs de l'État : moyens et contraintes. *Pouvoirs*, *2*(117), 77-92. https://doi.org/10.3917/pouv.117.0077

Banque mondiale. (2017). *Ratio de la population pauvre disposant de moins de $ 1,90 par jour (2011 PPA) (% de la population)*. https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.DDAY?locations=1W&start=1981&end=2013&view=chart

Baron, A. (2019, 4 février). Fonds Petrocaribe : le rapport édifiant de la Cour supérieure des comptes. *Radio France Internationale*. https://www.rfi.fr/fr/ameriques/20190204-haiti-fonds-petrocaribe-rapport-cour-comptes-corruption-agritrans

Beauplan, E., Cassy, N., Cheramy, A., Fourcand, R. L. H. et Louis, O. (2017). *Rapport de la Commission spéciale d'enquête sur le fonds Petrocaribe couvrant les périodes annuelles de septembre 2008 à septembre 2016*. Publications du Parlement haïtien.

Bouchet, M.-H. et Guilhon Le Fraper du Hellen, A. (2007). *Intelligence économique et gestion des risques*. Pearson Education.

Bourne, L. et Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence: Two Australian examples. *Project Management Journal*, *37*(1), 5-21. https://doi.org/10.1177%2F875697280603700102

Bousquet, J. et Diallo, T. (2015). Discussions and lessons learned from three iterative and longitudinal studies aiming to optimize the identification and analysis process for stakeholders within a project context. *Journal of Modern Project Management*, *3*(1), 36-45. https://www.journalmodernpm.com/index.php/jmpm/article/view/116

Burdeau, G. et Jean-Jacques, C. (1984). Traité de science politique. *Revue française de science politique*, *34*(1), 146-151.

Bureau du premier ministre (2005, 22 juillet). Décret portant révision du Statut général de la fonction publique. *Journal officiel Le Moniteur*, *7*. http://www.sgcm.gouv.ht/wp-content/uploads/2017/03/Decret-portant-revision-du-statut-general-de-la-fonction-publique-mai-2005.pdf

Changeux, J.-P. (dir.). (2007). *L'homme artificiel au service de la société : colloque annuel*. Éditions Odile Jacob.

Constitution de la République d'Haïti. (1987). *De la Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif* (titre VI, chap. II). http://www.omrh.gouv.ht/Media/Publications/1-Constitution/Constitution1987.pdf

Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (CSCCA). (2019). *Audit spécifique de gestion du fonds Petrocaribe : gestion des projets financés par le fonds Petrocaribe (rapport 2)*. République d'Haïti. https://www.haitilibre.com/docs/Rapport-final-2-CSCCA_31-mai-2019.pdf

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Garel, G. (2011). *Le management de projet*. La Découverte.

Geraldi, J., Maylor, H. et Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects. *International Journal of Operations & Production Management*, *31*(9), 966-990. https://doi.org/10.1108/01443571111165848

Herbert, S. (1989). The state. Dans R. Boudon et F. Bourricaud (dir.), *A critical dictionary of sociology* (p. 374-382). Routledge. https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.4324/9780203199565

International Monetary Fund (IMF). (2015). *Making public investment more efficient*. IMF. https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2015/061115.pdf

Jean-Gilles, J. (2010). *La distanciation de l'Administration publique haïtienne par rapport aux princes de la nouvelle gestion publique : une approche quantitative* [Thèse de doctorat non publiée, Université Laval].

Jones, G. R., George, J. M., Haddad, J. W. et Rock, M. (2016). *Fondements du management contemporain*. McGraw-Hill Education/Chenelière Éducation.

Lalime, T. (2010). *Croissance économique et instabilité politique en Haïti (1970-2008)* [Mémoire de maitrise, Université de Montréal]. Papyrus. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/4666

Laurens, S. et Serre, D. (2016). Des agents de l'État interchangeables : l'ajustement dispositionnel des agents au cœur de l'action publique. *Politix*, *115*(3), 155-177. https://doi.org/10.3917/pox.115.0155

Machiavel, N. (1515). *Le prince et autres textes*. Les classiques des sciences sociales. http://classiques.uqac.ca/classiques/machiavel_nicolas/le_prince/le_prince.html

Mouvement ATD Quart Monde (2012, mars). La politique, c'est nous. *Feuille de route Quart Monde,* 415. https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2012/03/FDR415def.pdf

Miller, M. et Mustapha, S. (2016). *La gestion de l'investissement public : un guide d'introduction à la gestion des finances publiques*. Overseas Development Institute.

Ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE). (2016, 2 février). Décret organisant le Ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE). *Journal officiel Le Moniteur*, *22*. http://www.sgcm.gouv.ht/wp-content/uploads/2017/03/Decret-organisant-le-MPCE-portant-creation-et-organisation-du-Centre-Ambulancier-National-portant-sur-la-redynamisation-du-Conseil-National-du-Tourisme.pdf

Morris, P. (2013). People. Dans P. W. G. Morris (dir.), *Reconstructing Project Management* (p. 198-213). John Wiley & Sons Ltd.

M'Rad, H. (2018). *De la constitution à l'Accord de Carthage : les premières marches de la IIe République*. Éditions Nirvana.

Mullanbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, *1*(223), 109-120. https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109

Nicaud, L. (2011). *Le gestionnaire de projet en milieu éloigné : étude du cas de la construction de barrage pour l'entreprise Hydro-Québec* [Mémoire de maitrise non publié, Université du Québec à Rimouski].

Observatoire citoyen de l'action des pouvoirs publics haïtiens (OCAPH). (2016). *Guide pour la participation citoyenne dans le processus budgétaire*. OCAPH/MEF.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2014). *Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement : une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du Comité d'aide au développement (CAD)*. OCDE.

Ouaroyo, E. (2009). La Banque mondiale « exige » des résultats. *Journal Le Nouvelliste*. https://lenouvelliste.com/article/75146/la-banque-mondiale-exige-des-resultats

Pauyo, N. L. (2011). *Rebâtir l'État haïtien*. L'Harmattan.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. et O'Reilly, C. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business School Press.

Project Management Institute (PMI). (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (6e éd.). PMI.

Simard, J., Morency, M.-A. et Blackburn, C.-A. (2012). Obligations et responsabilités. *Cible : La revue francophone du management de projet*, *12*(119). 4-10. https://constellation.uqac.ca/4443/1/F1516062492_f1502318743_la_cible119-vd-1.pdf

Slevin, D. P. et Pinto, J. K. (1986). Critical success factors across the project life cycles. *International Journal of Project Management*, *17*(4), 57-70. https://www.researchgate.net/publication/236175751_Critical_Success_Factors_Across_the_Project_Life_Cycle

Slevin, D. P. et Pinto, J. K. (2007). An overview of behavioral issues in project management. Dans D. P. Slevin et J. K. Pinto (dir.), *Wiley guide to project organization & project management competencies* (p. 1-19). Wiley.

Tetsurō, W. (2008). L'État. *Laval théologique et philosophique*, *64*(2), 345-357. https://doi.org/10.7202/019503ar

Tierney, K. (2010). L'analyse des risques et leurs dimensions sociales. *Télescope*, *16*(2), 93-114. https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_2/Telv16n2_tierney.pdf

Transparency International. (2009-2019). *Indice de perception de la corruption (IPC)* [rapports annuels]. Transparency International. https://www.transparency.org/en

Tremblay, I., Bouchard, É.-N., Boulianne, E., Cardinal, M., Fortin, J., Hamel, D., Leblanc-Constant, M., Normandeau, M-È., Perron, C. et Secrétariat du Conseil du trésor. (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Publications du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/GuideGestionAxeeResultat.pdf

Turner, J. R., Huemann, M., Anbari, F. T. et Bredillet, C. N. (2010). *Perspectives on projects*. Routledge.

Weil, P. et Pouyaud, D. (1997). *Le droit administratif*. Presses universitaires de France.

Zolla, É. (2013). *La gestion des risques dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Dunod.

Centre de **recherche** sur le **développement territorial**

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le CRDT est un centre de recherche interdisciplinaire et interuniversitaire qui s'est donné comme mission de produire, valoriser et diffuser des connaissances approfondies et pertinentes des réalités du développement territorial des régions non-métropolitaines.

Rassemblant plus de 70 membres, dont une quinzaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des territoires non-métropolitains.

Les travaux du CRDT s'intègrent dans une programmation de recherche structurée en quatre axes :

Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001,2002; G.Gauthier, 1992;D.Chabot, 2003; S.Aubé, 1999

Axe 1
Aménagement et gestion durables du territoire et des ressources

Axe 2
Dynamiques économiques, production et proximité

Axe 3
Politiques publiques et gouvernance territoriale

Axe 4
Modes de construction et de partage des connaissances

Centre de recherche
sur le développement territorial (CRDT)
UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1
Tél. : 418 545-5011, poste 4038
Téléc. : 418 545-5012
crdt@uqac.ca

CRDT

De nouveaux lieux d'innovation en France à travers la mutualisation de services

Gwénaël Doré[a]

« Les apprentissages et les innovations sont aujourd'hui considérés comme des leviers du développement des entreprises mais aussi des territoires. […] Les pouvoirs publics français et les régions mettent en place depuis une trentaine d'années des politiques publiques visant à inciter les acteurs à innover et à collaborer, à faire alliance avec la recherche, l'enseignement et les institutions publiques. »
(Torre et Wallet, 2017, p. 98)

RÉSUMÉ. Dans un contexte de croissance de l'économie immatérielle, on constate paradoxalement le développement de lieux physiques favorisant la coopération d'entreprises et de travailleurs. Se généralisent ainsi notamment des tiers-lieux, des espaces de *coworking*, des *fab labs* et des espaces physiques de mutualisation d'infrastructures et de services au profit d'entreprises. Leur création est suscitée par des collectivités territoriales à la recherche d'un renouvellement de leur politique de développement et par des *clusters* regroupant des entreprises. Notre étude présente neuf monographies de lieux d'innovation situés en France et caractérisés par la mise en place d'une offre de services (bureaux, accès à des infrastructures, matériel informatique, secrétariat commun, espaces de convivialité) dans un lieu physique au profit d'entreprises et d'individus.

ABSTRACT. *In a context of the growth of the intangible economy, we see paradoxically the development of physical places promoting the cooperation of companies and workers. This includes third-places, coworking spaces, fab labs and physical spaces for the mutualization of infrastructures and services for the benefit of companies. Their creation is prompted by territorial collectivities seeking a renewal of their development policy and by clusters of companies. Our study is based on nine monographs of projects located in France and characterized by the implementation of a service offering (offices, access to infrastructure, computer equipment, common secretariat, spaces of conviviality) in a physical place for the benefit of companies and individuals.*

Basé sur des entretiens et des analyses de terrain, notre article porte sur l'émergence de nouveaux lieux d'innovation, au sens physique de mutualisation de services au profit d'entreprises et de travailleurs, en examinant notamment dans quelle mesure ils sont liés à des structures déjà existantes. En effet, nombre de ces espaces n'émergent pas de manière spontanée. Au contraire, ils sont liés à des grappes d'entreprises ou *clusters* (regroupements, généralement dans un bassin d'emplois, d'entreprises du même domaine) ou sont suscités par des territoires à la recherche de mutualisation de services au sein de tiers-lieux afin d'expérimenter de nouveaux modes d'innovation basés sur le partage de savoir-faire. Ainsi, on voit des collectivités territoriales et des *clusters* s'équiper d'infrastructures et de services intégrés qui viennent territorialiser et matérialiser leur réseau, à travers de nombreuses initiatives locales : plateformes de services intégrés, espaces de démonstration (*showrooms),* espaces de cotravail (*coworking*)[1], ateliers collaboratifs (*fab labs*)[2], recherche ouverte en innovation (*living labs*)[3] et centres de ressources et de formation.

Dans un contexte de croissance de l'économie de l'immatériel (ou économie du savoir), on constate ainsi paradoxalement le développement de lieux physiques favorisant la coopération d'entreprises et

[a] Chercheur associé, Institut national de la recherche agronomique AgroParisTech (UMR SAD APT, équipe Proximités), Université Paris-Saclay

de travailleurs à partir d'une infrastructure immobilière et mobilière (hôtels et pépinières d'entreprises, accélérateurs de jeunes entreprises (*start-ups*), mise en commun de matériel de haute technologie, etc.) complétée par un dispositif d'animation et de mise à disposition de services annexes (reprographie, restauration, etc.). Ces lieux peuvent être le support d'activités salariées, mais aussi de loisir, en particulier dans le cas des *fab labs*, où des projets d'amateurs peuvent déboucher sur des projets de création d'activités à partir des inventions produites. Ils permettent à la fois une proximité physique et organisée avec des interlocuteurs situés à distance, à travers les réseaux (Torre et Talbot, 2018).

À partir de l'émergence de ces nouveaux lieux d'innovation, plusieurs constats peuvent être faits :

- L'importance des lieux physiques de regroupement des acteurs aujourd'hui traduit, d'une part, que le phénomène de globalisation n'abolit pas les contraintes de la proximité géographique parce que les mécanismes de marché s'ancrent sur des bases territoriales. D'autre part, malgré la montée en puissance de l'économie de l'immatériel, la création de valeur économique ne se fait pas indépendamment d'une base matérielle (Pin, 2016);
- Il existe un lien entre une démarche de *cluster* et la création d'un lieu d'innovation : il s'agit dans les deux cas de « penser la politique d'accompagnement et de management de façon globale et intégrée » (Suire et Vicente, 2015);
- En matière de mutations sociales provoquées par les technologies de l'information et de communication (TIC), supports incontournables de ces tiers-lieux, les TIC sont « des outils de transformation de la société et des territoires du fait des mutations qu'elles permettent dans les relations sociales (notamment comme outils collaboratifs) ou par l'acquisition d'un nouveau capital culturel » et social (Rieutort, 2016);
- Enfin, ces démarches posent des enjeux pour les territoires non métropolitains. En effet, si la plupart des tiers-lieux se trouvent proches des métropoles (Suire, 2013), ils attirent de plus en plus l'attention des territoires ruraux ou périurbains, même si « les choix politiques locaux induisent des positionnements très différents au regard du développement des TIC » (Landel et Leroux, 2012), alors que le télétravail est perçu comme une opportunité par tous les territoires (Lebreton, 2013), ce qui est renforcé par l'épidémie sanitaire commencée en 2020.

Après avoir situé le contexte général du développement des tiers-lieux, nous présentons les principales données issues des enquêtes que nous avons menées auprès d'acteurs localisés dans différentes régions françaises (Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne–Franche-Comté, Grand Est, Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur) en dégageant les caractéristiques de ces études de cas, puis les enseignements sur les facteurs clés de succès et les difficultés éprouvées. Enfin, nous traçons des perspectives en conclusion.

1. *Clusters* et lieux d'innovation

L'approche des *clusters* vise à favoriser la collaboration d'entreprises souvent géographiquement et sectoriellement proches ainsi qu'avec les laboratoires et établissements scientifiques et de formation, au service de la recherche en innovation et de la conquête de nouveaux marchés. Cette approche a connu un succès important au cours des dernières décennies un peu partout à travers le monde, au point de devenir un des référentiels essentiels des activités d'innovation et de production des économies nationales ou locales (Courlet, 2002; Muchnik et de Sainte Marie, 2010). Au-delà du cas emblématique de la S*ilicon Valley* aux États-Unis, cette approche a concerné en France des cas aussi différents que les technopôles, les parcs d'activités, les parcs scientifiques, les systèmes productifs localisés (SPL), les pôles de compétitivité ou les grappes d'entreprises, y compris dans des activités moins axées sur le *high-tech* comme les productions alimentaires ou les services. Cette approche a connu diverses déclinaisons selon les politiques publiques menées dans différents grands États [p. ex., politiques de *clusters* ou de technopôles lancées en Allemagne ou au Japon ou politique des *arranjos productivos locais* (APL) au Brésil (Joyal, 2008)].

Ces systèmes productifs localisés, en dépit de leurs différences, présentent une ambition commune : localiser et pérenniser, sur un territoire restreint, des activités de production, d'innovation ou de conception, et favoriser la mise en relation et la synergie des membres, en particulier d'entreprises ou de laboratoires. Ils connaissent aujourd'hui un renouvellement, avec de nouveaux avatars (Torre et Zimmermann, 2015), dont :

– les *écosystèmes d'affaires*, marqués par la volonté de prise en considération des réseaux d'échanges ou d'interactions complexes dans lesquels s'insèrent les firmes et dont le fonctionnement suppose de nombreuses interactions avec une multiplicité d'acteurs (entreprises, laboratoires, centres de formation). Ces écosystèmes d'affaires peuvent s'incarner à l'échelle locale et sont marqués par leurs liens avec les consommateurs industriels ainsi que par des principes de coévolution, c'est-à-dire la recherche d'influences réciproques (Mira-Bonnardel et collab., 2012);
– les *écosystèmes industriels*, qui intègrent des dimensions écologiques et de recyclage aux *outputs* de la production, avec de fortes ambitions de reformulation des enjeux de production sur les territoires. Alors que les systèmes industriels traditionnels se définissent par une succession d'opérations de transformation qui vont de l'utilisation des matières premières à la vente des produits puis au stockage des déchets, les écosystèmes industriels remplacent cette approche par un modèle intégré qui prend en compte le recyclage des déchets et leur réutilisation dans le cycle de production (Jacobsen, 2006).

Or, l'activité d'innovation ne se limite plus aujourd'hui à la forme canonique des *clusters*. Les économistes Suire et Vicente (2015), spécialistes de l'analyse des systèmes localisés d'innovation, soulignent qu'« en parallèle aux politiques de *clusters* basées sur les incitations à la collaboration, des dispositifs de coordination et d'animation des réseaux socio-économiques plus souples ont émergé » (p. 22). Considérés par plusieurs comme des *microclusters* (Suire et Vicente, 2015) ou des tiers-lieux au sens d'Oldenburg (1991), c'est-à-dire des lieux qui facilitent les échanges entre salariés, ces dispositifs prennent des formes diverses, comme nous le présentons dans la section suivante. Ils sont des espaces hybrides, à mi-chemin entre la sphère professionnelle et la sphère publique (Pin, 2016), et ils ont vocation à structurer des collectifs innovants. On y trouve des initiatives provenant de différents types d'acteurs : entreprises, associations, consommateurs et usagers, pouvoirs publics. Une bonne partie de ces tiers-lieux s'avère aujourd'hui liée à des systèmes locaux, qui ont tendance à procéder par regroupement géographique d'acteurs dans la perspective de solutions à des problèmes communs.

2. Présentation des différents lieux de mutulisation

Les principales initiatives de mutualisation de services et les nouvelles formes d'organisations du travail peuvent être regroupées de la façon suivante[4] : mutualisation de services aux entreprises dans des lieux physiques, tiers-lieux, espaces de cotravail, *fab labs* et *living labs*.

2.1 Mutualisation de services aux entreprises dans des lieux physiques

On constate de nombreuses expériences de mutualisation de services aux entreprises dans des lieux physiques : projets d'accès à des infrastructures, projets de soutien aux entreprises culturelles, projets de développement numérique, pépinières d'entreprises ainsi que locaux de première transformation (notamment en agroécologie). Ce sont ces dernières expériences que nous avons étudiées en grande partie dans la section suivante (voir section 3).

2.2 Les tiers-lieux

Selon Burret (2013), « la démocratisation des nouvelles technologies entamée au début des années 2000 a contribué à l'apparition de nouvelles formes d'espaces publics regroupés sous le vocable de "tiers-lieux" » (p. 1). Le mot *tiers-lieu*, traduit de l'anglais *the Third Place* (Oldenburg, 1991), désigne un lieu intermédiaire entre le domicile et les lieux de travail habituels. Il est souvent utilisé de façon générique pour parler des espaces physiques de rencontres : espaces de cotravail, *fab labs,* etc. Les tiers-lieux se développent avec des modèles économiques et des publics variés. Ils favorisent les interactions entre leurs usagers (travailleurs indépendants, artisans, créateurs d'entreprise (*start-uppers*), salariés, particuliers) et facilitent l'entraide, l'apprentissage mutuel, le travail collaboratif, la créativité (Capdevilla, 2015), voire des projets communs. De façon apparemment contradictoire, ils promeuvent à la fois l'autonomie et la collaboration (Leac, 2015). Un exemple de tiers-lieu est le PROTO204 sur le campus universitaire d'Orsay, à proximité de Paris, qui comprend des espaces de travail et une cafétéria dans le but de faire se rencontrer étudiants et entrepreneurs dans un cadre propice à la création de projets.

On observe actuellement la multiplication des tiers-lieux dans les villes et hors des centres métropolitains. En 2018, on en dénombrait 13 800 à travers le monde (multiplication par 12 entre 2011 et 2017), 1800 en France, dont 46 % hors des 22 métropoles institutionnelles (Levy-Waitz, 2018), et 63 au Québec en 2015, dont 29 à Montréal (Tremblay et Scaillerez, 2015). En France, l'État a lancé en 2019 un programme intitulé Nouveaux lieux, nouveaux liens[5], doté de 45 M€ et visant à encourager 300 « fabriques de territoire », un dispositif pour accélérer le développement de tiers-lieux dans les territoires par du soutien à hauteur de 75 000 à 150 000 € sur trois ans.

Alors que des collectivités territoriales avaient tenté en France, à partir des années 1990, d'encourager la mise en place de « télécentres[6] », l'émergence des tiers-lieux doit plutôt aujourd'hui son succès à des dynamiques associatives spontanées (Langlois, 2016). Depuis quelques années, plusieurs régions françaises ont affiché leur soutien : Nouvelle-Aquitaine (appel à projets), Occitanie (portail web), Île-de-France (objectif de 1000 tiers-lieux franciliens à l'horizon 2021), Hauts-de-France (aide financière aux intercommunalités), etc. Ce soutien repose sur l'octroi de subventions et d'aide en faveur des infrastructures locales (aménagement et équipements) à destination des collectivités, mais également des entreprises. Toutefois, la dynamique d'un tiers-lieu repose tout d'abord sur un ancrage local et sur la fidélité d'une communauté d'usagers, et ce, bien avant le soutien financier et les équipements.

2.3 Les espaces de cotravail

Alors que le tiers-lieu est le terme générique utilisé pour parler de différents espaces physiques de travail, le cotravail (*coworking*) désigne de façon spécifique des espaces de travail partagés, souvent avec la présence de salles de réunion, d'équipement informatique, d'espaces de convivialité et un programme d'animations régulières. Il a notamment pour objectif de rompre l'isolement des personnes travaillant à domicile, de créer des échanges et des collaborations entre les membres, et de limiter les déplacements domicile/travail. Les utilisateurs de ces espaces sont souvent des travailleurs autonomes qui utilisent fortement les nouvelles technologies, des indépendants (souvent environ la moitié du public), des créateurs d'entreprise ou encore des salariés en télétravail. L'idée à l'origine de la création de ces espaces est de permettre aux travailleurs autonomes de ne pas rester isolés (Boboc et collab., 2014) et de trouver, dans ces lieux et ces réseaux, des espaces de socialisation comparables à ceux qu'on retrouve dans les entreprises. Le cotravail est donc un type d'organisation du travail qui regroupe deux réalités : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Les espaces de cotravail permettent donc de disposer d'une « ubiquité informationnelle dans laquelle les "créatifs" sont à la recherche de tiers-lieux favorisant les liens de sociabilité et de collaboration » (Moriset, 2017, p. 1), voire sont des « accélérateurs de sérendipité[7] » (Moriset, 2011, p. 6).

Les espaces de cotravail sont nés à San Francisco en 2005. Aujourd'hui, on en dénombre près de 1800 répartis sur les cinq continents, soit près de 760 en Europe et 120 en France. À titre d'exemple, NUMA a été créée à Paris en 2007 dans le but d'offrir un espace de travail collaboratif en réseau aux entrepreneurs et de constituer un accélérateur pour jeunes entreprises. Puis, NUMA a essaimé dans plusieurs grandes villes françaises et à l'international : Russie, Inde, Maroc, etc. Au départ, les espaces de cotravail étaient loués ou rénovés par des collectifs associatifs de création. Or, depuis quelques années, cette mission a évolué, car les collectivités publiques ainsi que les grandes entreprises se sont emparées du phénomène afin de créer des écosystèmes locaux favorables à la création et à l'innovation (Moriset, 2017).

Certaines régions françaises soutiennent ces démarches. Ainsi, la région Auvergne-Rhône-Alpes a signé en 2016 une charte de partenariat avec les espaces de cotravail présents sur son territoire. Cette charte vise à les promouvoir au même titre que les structures publiques d'accompagnement à l'entrepreneuriat et à les homologuer autour de valeurs communes (accessibilité, ressources, collaboration, ouverture, connectivité et participation des membres).

Les espaces de cotravail se développent aussi en dehors des grandes métropoles (Besson, 2015). Ainsi, en 2013, le territoire du Royans-Vercors (situé entre Grenoble et Valence) a constaté qu'un nombre important de ses habitants travaillaient à domicile dans le secteur des services aux entreprises ou bien se déplaçaient quotidiennement pour se rendre sur leur lieu de travail. À la suite d'une recommandation d'une étude de consultants, un premier espace s'est ouvert en 2015 dans un local

privé. Il accueille 12 postes de travail et dispose d'une petite salle de réunion. Une association a été créée pour fédérer les *coworkers* du territoire et pour être l'interlocutrice de la collectivité, qui continue de les accompagner (logistique, financement, accompagnement technique, etc.).

2.4 Les *fab labs*

Alors que les espaces de cotravail constituent des espaces de travail partagés, les *fab labs* sont des lieux de production où des consommateurs usagers peuvent réaliser eux-mêmes des objets techniques répondant à leurs besoins. Le concept de *fab lab* est né d'une initiative du Massachusetts Institute of Technology et correspond à un lieu ouvert au public où sont mises à sa disposition toutes sortes d'outils (notamment des machines-outils pilotées par ordinateur) pour la conception et la réalisation d'objets, avec l'attrait d'usages récréatifs. Un *fab lab* permet souvent la mise en œuvre d'activités connexes, dont le cotravail.

Les *fab labs* reposent sur des mécanismes d'échange, de coopération, d'interdisciplinarité, d'apprentissage par la pratique, de faire « soi-même » ainsi que sur des pratiques innovantes ascendantes et communautaires. Ils relèvent de l'économie collaborative dans le domaine de la production-réparation (Borel et collab., 2015). Ils sont ouverts à tous, de manière à faciliter les rencontres et le développement de méthodes innovantes par le croisement des compétences. Ils s'adressent aux entrepreneurs qui veulent passer plus rapidement de la phase de concept au prototype, ainsi qu'à tous ceux (designers, artistes, étudiants, bricoleurs, etc.) qui cherchent à réaliser des projets par eux-mêmes ou en collaboration avec d'autres, mais qui ne peuvent le faire chez eux ni dans leur lieu de travail. C'est un modèle d'innovation centré sur l'utilisateur.

En 2016, il existait 673 *fab labs* dans le monde, dont 82 en France, où les premières initiatives sont lancées à partir de 2009 dans de grandes villes. Par exemple, on retrouve Artilect FabLab Toulouse en 2009, puis Ping, Nybi.cc et Net-iki en 2011, FacLab de l'Université de Cergy-Pontoise, *fab labs* de Rennes, de Lannion et de Montpellier en 2012, La Casemate à Grenoble et Tektos dans le Calaisis. De multiples espaces publics numériques (EPN)[8], ou cyberbases, ouverts en France depuis la fin des années 1990, sont en train de se convertir en *fab labs*. Ainsi, à la fin de juin 2013, le gouvernement français a lancé un appel à projets intitulé Aide au développement des ateliers de fabrication numérique, avec pour volonté d'inciter certains des 4000 EPN existants à se convertir en *fab labs*. Le fonds devait financer une dizaine de projets à hauteur de 50 000 à 200 000 € par projet. Sur les 154 projets déposés, 14 ont été retenus. Certains *fab labs* en France devaient par ailleurs trouver du soutien dans le cadre des 215 M€ dédiés à la French Tech, label attribué vers 2015 par les autorités françaises à des pôles métropolitains reconnus pour leur écosystème de jeunes entreprises.

2.5 Les *living labs*

Un *living lab*, nommé aussi laboratoire vivant, est une méthode permettant d'offrir à un projet des propositions de solutions émanant des usagers eux-mêmes et dans l'objectif de tester en « grandeur nature » des services, des outils ou des usages nouveaux. Il s'agit donc également d'un tiers-lieu, pas nécessairement dans le sens matériel du terme, car une réflexion en mode *living lab* n'a pas besoin d'un lieu défini pour s'accomplir. Il s'agit avant tout d'un mode de pensée permettant de stimuler toutes les formes d'intelligence présentes sur le territoire, qu'il s'agisse de connaissances d'experts ou de savoirs profanes. (Les échanges communautaires contribuent à la créativité en mettant sur un même plan les apports de tous types de contributeurs.) Aussi, la démarche *living lab* peut faciliter la participation citoyenne à la réflexion, dans la mesure où elle permet d'encadrer les initiatives locales en mobilisant les ressources du territoire et où elle agit sur la prise de conscience d'appartenir à ce territoire, ce qui stimule davantage la concertation (Scaillerez et Tremblay, 2017).

Ce dispositif a été inventé à la fin des années 1990 au Media Lab du Massachusetts Institute of Technology, puis développé en Europe avec la création, en 2006, d'un réseau de *living labs*, le *European Network of Living Labs* (ENoLL)[9]. En 2017, on dénombrait plus de 370 *living labs* dans près de 40 pays (Scaillerez et Tremblay, 2017).

2.6 Caractéristiques générales et distinctions

Selon Suire et Vicente (2015), on peut distinguer trois types de lieux de mutualisation selon leur fonction dominante : la fabrication, l'échange et l'exploitation des connaissances :

Dans le premier cas, on fait référence au laboratoire de fabrication numérique (*fab lab*), où il s'agit de prototyper collectivement de nouveaux objets ou produits. Dans le deuxième cas, nous sommes en présence d'espaces de *coworking*, où des travailleurs nomades se colocalisent afin de mutualiser un lieu, une infrastructure et/ou échanger sur des problématiques communes. Enfin, il s'agit d'accélérateurs, espaces dédiés à l'hébergement de porteurs de projet qui expérimentent et prototypent à minima [leurs produits] afin de [les] mettre rapidement sur le marché.

Le tiers-lieu est aussi un espace où se construisent principalement des proximités temporaires (Torre, 2008), mais au sein duquel peuvent également se construire des proximités plus pérennes, notamment à travers la colocalisation d'acteurs et l'utilisation quotidienne de matériel.

Généralement, la réussite de ces expériences repose fortement sur l'encastrement social lié au profil des fondateurs et des membres, ce qui permet l'accès à des ressources et à des informations, et détermine ses performances. Toutefois, l'attrait des espaces de cotravail apparaît davantage lié aux ressources matérielles (élément indispensable pour enclencher les échanges) qu'à la recherche de collaboration avec les autres membres (Scaillerez et Tremblay, 2019). Selon Krauss et Tremblay (2019), on constate que ces communautés favorisent davantage l'entre-soi[10] et s'accompagnent peu de collaborations ponctuelles entre les membres. S'ils peuvent être un lieu de socialisation, ils peuvent donc aussi manifester une forme d'enfermement. Ainsi, contrairement à une idée répandue de permettre à des travailleurs indépendants de ne pas rester isolés et d'y trouver un espace de socialisation, la recherche de coopérations entre voisins n'est pas toujours présente dans ces espaces. Toutefois, elle peut se faire dans le cadre de réseaux relativement fermés à une échelle suprarégionale : la proximité organisée l'emporte alors sur la proximité spatiale.

3. Synthèse des études de cas

Comme nous l'avons vu, les initiatives et les nouvelles formes d'organisation des activités d'innovation sont diverses : mutualisation de services aux entreprises dans des lieux physiques, tiers-lieux, espaces de cotravail, *fab labs*, *living labs*, etc. La logique de création de ces lieux est constituée par la motivation des personnes qui les animent, mais elle est de plus en plus portée par des *clusters* ou des collectivités territoriales à la recherche d'un renouvellement de leur politique de développement et d'attraction économiques. Conséquence de cette particularité, ces lieux reposent conjointement sur la mobilisation d'acteurs privés et sur l'implication d'acteurs publics, avec la volonté de créer des projets collaboratifs au-delà de la construction d'infrastructures (bâtiments, etc.). Ils doivent aussi être dimensionnés sur le plan financier au potentiel du territoire.

3.1 Méthodologie

Notre étude se base principalement sur des projets constitués par des *clusters* caractérisés par une offre de services matérialisée dans un lieu physique, contrairement à la plupart des *clusters*, où l'offre de services est plutôt immatérielle (réseaux, etc.). Elle concerne également des initiatives portées par des collectivités territoriales, organisées à une échelle intercommunale et visant la coopération interentreprises, ou encore des initiatives émanant d'acteurs privés et soutenus par du financement public.

Ainsi, nous avons mené une enquête auprès de *clusters* et de territoires organisés en intercommunalités et structures associatives [communautés d'agglomération, Pays, pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)[11], sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)[12], etc.] ayant une politique de soutien à des coopérations d'entreprises, afin de mettre en lumière leurs principales caractéristiques (type de projet, conditions de mise en œuvre, nombre d'adhérents ou d'entreprises, personnel employé, budget et modèle économique, spécificité locale) ainsi que les facteurs clés de succès et les difficultés éprouvées.

Cette enquête a été menée en plusieurs temps : repérage d'expériences, consultations des sites Internet, questionnaire soumis à chaque structure, interview téléphonique et validation finale de la réponse. À partir de cette enquête, nous avons rédigé neuf monographies[13] qui relatent les expériences de mutualisation de services ou d'infrastructures au profit d'entreprises ou de travailleurs.

De ce fait, nous avons observé diverses expériences de mutualisation de services aux entreprises dans des lieux physiques : accès à des infrastructures,

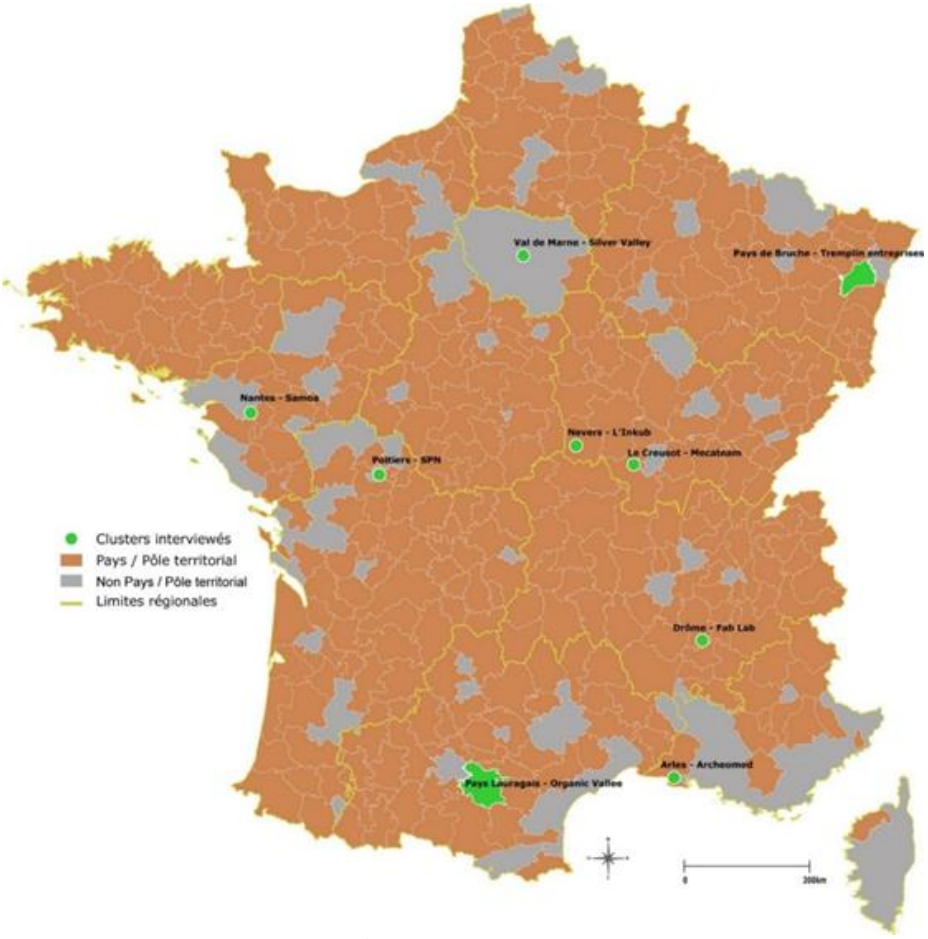
soutien à des entreprises, développement numérique, pépinières d'entreprises, locaux de première transformation, cotravail, *fab labs*, etc.

3.2 Types de lieux d'innovation

Nous avons retenu un panel de projets constitué :

- de *clusters*, caractérisés par une offre de services matérialisée dans un lieu physique : Mecateamcluster, Archeomed, Samoa, Silver Innov' et SPN;
- d'initiatives portées par des collectivités territoriales, organisées à une échelle intercommunale et visant la coopération interentreprises : L'Inkub et Tremplin Entreprises;
- d'initiatives émanant d'acteurs privés et soutenues par du financement public : 8 FabLab (SCIC) et Organic'Vallée.

La figure 1 identifie la localisation géographique des cas à l'étude en France :



Note : Sur la carte, la mention Non Pays/Pôle territorial concerne les parties de la France non organisées en « territoires de projet » du type Pays et Pôle territorial.

Figure 1 – Localisation des cas à l'étude
Source – Association nationale des pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays (ANPP)

Notre enquête montre que ces lieux d'innovation reposent le plus souvent sur une infrastructure immobilière (p. ex., des hôtels et pépinières d'entreprises mettant à disposition une offre de formations, de conseils, d'accompagnement des créateurs et d'accélérateur de jeunes entreprises), souvent couplée à la présence d'espaces de cotravail. Les cinq tableaux qui suivent détaillent les cas à l'étude selon leurs fonctions.

Fonction	**Cas**
Accès à des infrastructures	Archeomed et Mecateamcluster
Soutien à des entreprises culturelles	Archeomed et Samoa
Développement numérique	L'INKUB et SPN
Pépinières d'entreprises	Tremplin Entreprises et Silver Innov'
Fab labs	8 FabLab
Locaux de première transformation et d'agroécologie	Organic'Vallée

Tableau 1 – Fonctions des cas à l'étude

Cas	**Objet**	**Type de services**
Archeomed (Arles)	Mutualisation dédiée aux métiers de la culture et du patrimoine	Mutualisation de matériel de haute technologie Réponses groupées à des appels d'offres Hôtel d'entreprises
8 FalLab (Crest)	*Fab lab*	Mise à disposition de différentes machines Espace de cotravail Salles de réunion
Mecateamcluster (Creusot)	Conception, fabrication et maintenance d'engins pour travaux d'infrastructures ferroviaires	Mise à disposition d'infrastructures de maintenance Formation

Tableau 2 – Cas qui se distingues par la mise à disposition d'infrastructures aux usagers

Cas	**Objet**	**Type de services**	**Note**
L'INKUB (Nevers)	Pôle numérique (espace « business », ruche intergénérationnelle)	Hôtel d'entreprises Pépinière d'entreprises Espace de cotravail	Menée directement par la collectivité
Tremplin Entreprises (Pays de Bruche)	Pépinière d'entreprises Structure d'appui et d'accueil de créateurs d'entreprises	Hébergement Accompagnement des créateurs Formations	Menée directement par la collectivité
Samoa (Nantes)	Industries créatives et culturelles	Hébergement d'entreprises Accompagnement Accélérateur	Impulsée par une société publique locale de Nantes métropole
Silver Innov' (Val-de-Marne)	Immobilier	Pépinière et hôtel d'entreprises Accueil de jeunes entreprises	Impulsée par les collectivités

Tableau 3 – Cas conçus autour de l'hébergement d'entreprises

Cas	**Objet**	**Type de services**
SPN (Poitiers)	Accompagnement numérique des entreprises	Cotravail Actions de sensibilisation Accélérateur

Tableau 4 – Cas constitué autour de la sensibilisation des entreprises au numérique par un cluster

Cas	Objet	Type de services	Note
Organic'Vallée (Lauragais)	Favoriser l'économie circulaire de la matière organique	55 hectares pour circuits courts Biomasse Agroécologie Pépinière d'entreprises	Basé sur l'utilisation de terrains pour la mise en valeur de l'agroécologie et de l'économie circulaire

Tableau 5 – Cas conduit par une SCIC portant un PTCE

3.3 Nombre d'adhérents ou d'entreprises concernées et effectif du personnel

Le nombre d'adhérents, pour les *clusters*, peut aller de 90 à près de 280 entreprises (voir tableau 6). Quant au nombre d'entreprises accueillies, il peut aller de 15 jeunes entreprises à 180 entreprises locataires. Le personnel mobilisé reste modeste (en moyenne 4-5 salariés); il peut exceptionnellement atteindre 10 personnes, notamment dans le cas d'hébergement d'entreprises.

Cas	N^bre^ d'adhérents et d'entreprises concernées	Personnel
Archeomed (Arles)	100 adhérents 20 entreprises installées	4 salariés
8 FabLab (Crest)	70 sociétaires (SCIC) 500 usagers (mi-2014/fin 2016)	3 salariés
L'INKUB (Nevers)	En projet (entreprises concernées)	Personnel de la communauté d'agglomération
Mecateamcluster (Creusot)	90 entreprises	5 salariés
Organic'Vallée (Lauragais)	18 sociétaires (SCIC)	1 salariée
Tremplin Entreprises (Pays de Bruche)	25 entreprises hébergées	11 personnes du Pays (dont 1 directeur de pépinière)
Samoa (Nantes)	180 entreprises locataires	10 personnes (Délégation de service public de la Métropole de Nantes)
Silver Innov' (Val-de-Marne)	277 adhérents 15 jeunes entreprises accueillies	10 salariés
SPN (Poitiers)	130 adhérents 60 structures mobilisées par l'espace numérique	6 salariés

Tableau 6 – Nombre d'adhérents et de salariés

3.4 Budget et modèle économique : à la recherche d'un équilibre budgétaire

Comme l'indique le tableau 7, le montant des investissements peut atteindre 27 M€ (Mecateamcluster), mais peut également s'avérer très modeste (50 à 60 000 € pour Organic'Vallée). Le montant du fonctionnement, représenté essentiellement par les salaires, s'établit en moyenne entre 270 000 et 400 000 €. Les subventions proviennent en général de la collectivité locale (ville, communauté d'agglomération ou urbaine), de la région et de l'Europe, et parfois de l'État (Programme d'investissement d'avenir, appels à projets *fab lab* ou PTCE).

Si ces lieux d'innovation nécessitent du soutien du secteur public (p. ex., subventions nationales ou européennes, dont le Fonds européen de développement régional [FEDER] ou le programme européen Liaison entre actions de développement

de l'économie rurale [LEADER] dans trois cas, ou encore les Régions et les communautés d'agglomération) pour leur fonctionnement et le financement des investissements, ils sont engagés dans la recherche d'un équilibre budgétaire basé sur une augmentation du financement privé (souvent avec un objectif de 70 % de financement privé en 4-5 ans), recourant à une participation des entreprises usagères du service apporté (notamment location du lieu et des infrastructures mises à disposition).

Ces lieux d'innovation tendent donc à l'autofinancement, notamment à partir de location de bureaux, de salles ou de matériel. Toutefois, il nécessitent du soutien durable des collectivités publiques pour atteindre un équilibre budgétaire, en particulier pour assurer des tâches d'animation.

Cas	Investissement	Fonctionnement an	Subventions	Équilibre de recettes
Archeomed (Arles)	250 k€ (remise aux normes) 5 M€ (version 2 du projet)	400 k€	Communauté d'agglomération, Région, Europe, privés, Programme LEADER	40 % de financement privé; objectif de 70 % de financement privé
8 FabLab (Crest)		Loyer de 25 k€	État (appel à projets du ministère du Redressement productif) : 65 % des dépenses sur 2 ans	Passer de 80 % de financement public à 20 % en 5 ans
L'INKUB (Nevers)	3,7 M€	80 k€	FEDER, Région, Programme LEADER	Pour le cotravail à terme
Mecateamcluster (Creusot)	1re tranche de travaux : 7 M€ (communauté urbaine) 2e tranche : 20 M€ (30 % Programme d'investissement d'avenir)	270 k€	Communauté urbaine, Programme d'investissement d'avenir	Équilibre à 10 ans
Organic'Vallée (Lauragais)	50 à 60 k€		Subvention PTCE (Ministère) : 262 k€/3 ans, mécénat privé	Entre 3 et 7 ans, financement participatif prévu
Tremplin Entreprises (Pays de Bruche)	5 M€ Ville de Mutzig (propriétaire du bâtiment)	700 K€ (budget Pays + autres actions)	Région (1 M€), FEDER (400 K€), ADEME (fonctionnement), Programme LEADER	Réflexion engagée
Samoa (Nantes)		1,5 M€ (ensemble animation)	Métropole de Nantes, Région (8 %), Europe (15 k€/an)	Coûts de réalisation des hôtels d'entreprises couverts par les locations d'entreprises (amortissement sur 6-8 ans)
Silver Innov' (Val-de-Marne)	14 M€	Fonctionnement pris en charge par l'établissement public territorial (EPT) : 850 k€/an	Région Île-de-France (2 M€) et Conseil départemental du Val-de-Marne (4 M€)	Équilibre public/privé
SPN (Poitiers)	Projet d'accélérateur soutenu par le FEDER : 380 k€ sur 2 ans		CA Poitiers, Région, Europe, entreprises *sponsors*	2016 : 70 %, 2017 : 59 %, 2018 : 43 %, 2019 : 32 % de financement public

Tableau 7 – Budget des cas à l'étude

Le rôle de l'action publique locale en France apparaît important, en particulier dans les petites villes (3000 à 20 000 habitants) et dans les villes moyennes (généralement de 20 000 à 200 000 habitants). Le soutien public se traduit par la mise à disposition de locaux dans la phase d'amorçage et par de l'aide financière au fonctionnement (voir également les huit cas bretons étudiés par Marinos, 2019). Ce partenariat est souvent considéré comme une nécessité de la part des porteurs de projet, malgré certaines difficultés de dialogue, car « plus on s'éloigne des métropoles […], plus les tiers-lieux économiquement rentables, portés par des acteurs privés, se font rares, plus l'engagement des acteurs publics en leur faveur devient donc nécessaire » (Levy-Waitz, 2018, p. 99). Ce soutien est justifié au regard de leur contribution au développement local (attirance d'une population jeune et diplômée, entrée dans l'économie de la connaissance, renouvellement des bases productives).

Ces espaces sont donc perçus comme des leviers économiques et des outils de régénération des territoires. En réduisant les distances avec les lieux de travail, ils sont également susceptibles d'offrir une opportunité pour des territoires orientés vers l'économie résidentielle de se diversifier en attirant de nouveaux travailleurs. Toutefois, cibler cette population est difficile, car elle « passe sous les radars de la statistique nationale » (Marinos, 2019, p. 73).

Ces espaces sont aussi considérés comme de nouveaux services publics, dans la continuité du soutien des pépinières d'entreprises ou à l'immobilier de bureau, qui prennent en compte les transformations contemporaines des modes de travail. Ils favorisent aussi une mesure de lutte à la désertion des centres-villes (Marinos, 2019).

Enfin, le contexte des villes petites et moyennes peut être favorable à l'intégration de ces espaces à la gouvernance locale. Dossou-Yovo (2019) met en avant également le rôle de ces espaces dans la mobilisation et l'accumulation de ressources entrepreneuriales : réseautage, acquisition de nouveaux partenaires ou de compétences.

Les collectivités pourraient contribuer à une crise de croissance du secteur en créant des espaces de travail collaboratifs qui ne répondent pas à une demande locale probante. Et si la collectivité applique au tiers-lieu ses propres règles administratives, celles-ci induisent des lourdeurs peu compatibles avec le fonctionnement agile nécessaire à un tiers-lieu (Langlois, 2016). Aussi, Liefooghe (2019) se demande si ces tiers-lieux auront davantage de succès que la politique des télécentres en milieu rural des années 1990, qui devait permettre de travailler à distance des métropoles et qui a eu un faible impact. En effet, dans un contexte où ces espaces peuvent représenter un espoir de redynamisation de certains territoires, l'institutionnalisation du soutien public, comme c'est la tendance en France, risque de réduire le dynamisme innovateur de ces lieux.

3.5 Des lieux d'innovation non exclusifs aux métropoles

Les lieux d'innovation étudiés se situent en territoire rural (n=3), dans une ville moyenne (n=3) ou en métropole (n=3) (voir tableau 8). Les trois cas situés en métropole fournissent des exemples dans différents domaines pouvant inspirer des zones rurales et des villes moyennes : soutien aux entreprises culturelles (Samoa), au numérique (SPN) et au vieillissement (Silver Innov'). Lorsqu'ils sont portés par des collectivités, ce sont des intercommunalités : communauté de communes, pôle d'équilibre territorial et rural (PETR)[14] ou Pays, communauté d'agglomération ou communauté urbaine, métropole, etc.

Cas	Localisation (n^{bre} d'habitants)	Caractéristiques
8 FabLab (Crest)	Crest (8 181), Communautés de communes Val de Drôme (30 000) et Pays de Saillans (14 748)	Rurale
Organic'Vallée (Lauragais)	Lauragais (100 000), Est de Toulouse	Rurale
Tremplin Entreprises (Pays de Bruche)	Pays à l'ouest de Strasbourg (103 838), Mutzig (5 864)	Petites villes et rurale
Mecateamcluster (Creusot)	Creusot Montceau (Communauté urbaine : 94 210), Sud Bourgogne	Ville moyenne
Archeomed (Arles)	Arles (Communauté d'agglomération : 83 561)	Ville moyenne
L'INKUB (Nevers)	PETR (117 117), Bourgogne	Ville moyenne
Samoa (Nantes)	Métropole (609 198), capitale de Région	Métropole
Silver Innov' (Val-de-Marne)	Département du Val-de-Marne (1 396 913)	Banlieue parisienne
SPN (Poitiers)	Poitiers (Communauté d'agglomération : 138 759), ex-capitale régionale	Ex-capitale régionale

Tableau 8 –Localisation des cas à l'étude

Ces lieux ne sont donc pas réservés qu'aux métropoles. En effet, ils se généralisent dans les villes moyennes et petites qui animent l'espace rural, et constituent souvent un pont entre des villes secondaires et des métropoles. De façon générale, ils favorisent la coopération avec les métropoles, comme dans les cas d'Organic'Vallée (relations avec Toulouse) et du 8 FabLab (en lien avec d'autres f*ab labs* implantés dans des métropoles).

Dans le cas d'Archeomed (Arles), l'implantation dans plusieurs départements facilite la coopération avec les métropoles voisines, avec toutefois la volonté d'exister de façon autonome, et la structure mobilise au-delà de la Région sur des services communs (appui à des réponses d'appels d'offres). La constitution de tels écosystèmes contribue aussi à rapprocher espaces ruraux et villes intermédiaires des métropoles. L'effet « groupe » facilite ainsi l'entrée en relation avec des partenaires et des clients. Ces lieux d'innovation favorisent notamment l'accès à des marchés nationaux par des entreprises situées en ville moyenne (Mecateamcluster) et l'accueil de créateurs, par exemple pour le Pays de Bruche en provenance de la Métropole de Strasbourg, qui a vu également le transfert du siège d'un *cluster*. Ils constituent un élément d'attractivité par rapport à des urbains qui souhaitent s'installer sur le territoire (8 FabLab).

On note également un transfert d'ingénierie d'une communauté d'agglomération vers les communautés de communes rurales du PETR (Nevers) ou encore un travail d'accompagnement du 8 FabLab pour la création d'un nouveau *fab lab* en Ardèche.

La diffusion des espaces de cotravail au-delà des grands centres urbains, permise par les transformations technologiques, favorise l'émigration en dehors des métropoles en correspondant à de nouvelles aspirations sociétales : recherche d'un mode de vie plus doux, tendances à l'individuation, désir de travailler autrement, etc. Le constat général est que plus le développement des régions est consolidé, moins d'espaces de cotravail y sont présents (Krauss, 2019; Ananian, 2019).

4. Enseignements généraux selon les promoteurs des projets

Par leur mise à disposition de services et d'infrastructures, ces lieux constituent un vecteur de sédimentation et/ou d'accélération des processus productifs et innovants, vecteur qui rend compte de la tension entre les conditions locales et la globalisation des économies. En effet, leur matérialité leur permet de remplir des besoins fonctionnels pour les participants, de structurer localement des interactions et de nourrir concrètement des orientations, voire un projet de territoire. Les promoteurs des projets interrogés ont indiqué des facteurs de succès et des difficultés, que nous présentons ici.

4.1 Facteurs clés de succès

La constitution d'un écosystème est primordiale. Dans la plupart des cas, on observe :

- la grande motivation des entreprises;
- la mobilisation des acteurs privés, avec la volonté d'impliquer les acteurs publics;
- la construction d'une dynamique de confiance avec toutes les parties prenantes de la filière;
- une volonté commune des entreprises et des élus;
- l'intérêt d'être intégré dans une démarche stratégique de développement économique du territoire et d'en être le bras opérationnel;
- l'inscription au cœur d'un territoire (implantation au centre-bourg, et non dans une zone d'activité), dans un territoire d'initiatives (p. ex., la Biovallée[15] pour le 8 FabLab);
- une approche de projet avant d'avoir une approche « bâtiment », voire la constitution d'un écosystème qui intègre les différents aspects de la vie (recrutement, financement, projet de vie, etc.).

De bonnes conditions techniques sont également indispensables. Elles reposent essentiellement sur :

- la fourniture d'une offre qualitative (ex. : accueil);
- le caractère attractif sur le plan financier (ex. : loyers);
- la mise en place d'une équipe technique compétente;
- la capacité d'identifier les bons sujets et d'être en veille sur les sources de financement mobilisables;
- l'atteinte des objectifs et des indicateurs de performance;
- l'équilibre des recettes publiques et privées;
- la pratique de recherche de labellisation;
- le fait d'être ouvert sur tous les publics, ce qui peut déboucher sur des projets de création d'entreprises;
- une bonne communication;
- l'importance d'être réactif;
- la mise en réseau et la proximité d'une grande ville.

4.2 Difficultés

Les principales difficultés proviennent :

- de l'accès au financement et de la complexité des procédures (p. ex., le programme européen LEADER);
- de la dépendance aux politiques publiques;
- du manque de visibilité des perspectives financières;
- d'un déficit de compréhension et d'implication des collectivités territoriales et de leurs agents;
- d'un temps de décision des élus trop long par rapport à la mise en œuvre des projets;
- de dispositifs d'aide publique insuffisamment en phase avec le délai de lancement (*time-to-market*);
- de l'accès au financement privé;
- du maintien d'un minimum de financement public pour assurer notamment la fonction de sensibilisation.

Les acteurs soulignent que l'innovation (plutôt organisationnelle, mais parfois de procédés) requiert une culture naissante, encore diffusée insuffisamment dans la sphère politique. Ainsi, il existe une nécessité :

- de convaincre par rapport à une innovation pas toujours palpable immédiatement;
- de transversalité des approches et des acteurs;
- d'un travail de qualification du lieu, de ciblage des entreprises et de stratégie de spécialisation économique;
- de constitution d'une équipe d'animation adéquate, notamment pour pouvoir suivre la croissance.

Conclusion

Notre étude fait état de l'importance apportée par ces tiers-lieux : il s'agit de nouvelles formes d'innovation qui se sont affirmées à partir des années 1990 et qui font appel à des déterminants hybrides entre les formes traditionnelles de travail et de loisir. Ils mêlent professionnels, citoyens et utilisateurs dans un jeu innovant et souvent difficile à relier de manière claire aux catégories anciennes. L'idée de collaboration qui les anime repose sur la constitution d'une dynamique forte portée par des acteurs privés bénéficiaires, sur la création de synergies, sur la mise en place de projets collaboratifs et sur la nécessité de penser la solution avec les acteurs. Selon Marinos et Baudelle (2019), ces espaces apparaissent comme des lieux d'intermédiarité multiple : les fondateurs sont dans une situation professionnelle intermédiaire (ni débutant ni cadre expérimenté), ils sont des intermédiaires entre acteurs et avec les administrations, et la

localisation de ces espaces permet de jouer un rôle intermédiaire avec les niveaux supérieurs de l'armature urbaine.

En matière technique et financière, il est important de disposer de soutiens aux compétences techniques, ce qui permet de développer une forte capacité de veille et de conviction des élus, et de ne pas séparer les publics (entreprises/particuliers). Cela constitue une possibilité de créer des projets économiques, de bénéficier de coûts abordables (avant de se spécialiser dans l'achat de matériel lourd) et d'échanger avec d'autres expériences.

Les neuf cas étudiés nous permettent d'appréhender des expériences concrètes à partir de différentes situations et de dégager trois principaux enseignements.

D'abord, les cas qui fonctionnent le mieux reposent sur la mise en commun de différentes expériences et sur la mutualisation de différents moyens. Les projets les plus convaincants sont basés sur la mise à disposition et la somme de différents outils – ou, du moins, d'une partie d'entre eux –, et s'ouvrent au maximum aux collaborations et aux expériences, sans trop d'exclusivités. Cela est sans doute à relier au fait qu'on ne sait pas toujours bien quelles innovations se jouent ou sont installées, voire lesquelles vont résulter du processus ainsi mis en place.

Ensuite, ces lieux ne peuvent s'abolir de la contrainte de financement, d'autant plus qu'ils fonctionnent bien quand ils présentent différentes facettes et s'adressent à divers publics. Il est donc important qu'ils trouvent des sources de financement adaptées pour louer, acheter ou faire construire des espaces dédiés; pour les équiper; pour acheter des machines et des moyens informatiques; pour offrir les équipements annexes nécessaires à l'accueil et au confort des participants; ainsi que pour rémunérer le personnel, qu'il s'agisse de compétences techniques et d'accompagnement dédié ou de l'ingénierie administrative.

Enfin, les cas qui vivent le plus de succès sont soutenus par une logique de territoire, c'est-à-dire qu'ils sont portés par des structures fortement implantées et déjà solides à l'échelle locale, quelle que soit leur forme ou leur origine (publique, privée, nationale, déconcentrée, locale, etc.).

Ainsi, il apparaît que les projets qui fonctionnent le mieux sont partie prenante de la stratégie de développement d'un territoire, qu'il s'agisse d'une structure institutionnelle forte (p. ex., une ville moyenne) ou d'un territoire d'initiative. Il ne s'agit pas seulement de mobiliser différentes formes de partage ou de construction d'innovation, mais aussi d'y ajouter des éléments tels que le financement du projet; la diversité des partenaires impliqués; l'obtention d'un lieu dédié, adapté et équipé; la définition de règles de travail ou de partage; l'existence d'une structure de gouvernance adaptée; et la diversité des participants ou parties prenantes (des particuliers aux intervenants publics, en passant par des entreprises ou associations).

Les *clusters* et autres systèmes localisés de production peuvent offrir des possibilités à la mise en place de ces opérations, dans la mesure où ils fournissent une garantie de pérennité et possèdent souvent l'ensemble ou une partie des éléments présentés ci-dessus, au sein d'une structure de gouvernance et organisationnelle déjà bien rodée. Pour ces raisons, ainsi que pour leur connaissance des modes et des pratiques d'innovation, ils peuvent jouer un rôle important dans le lancement, le financement et l'organisation de certains de ces lieux.

REMERCIEMENTS

Cette enquête a été réalisée dans le cadre d'un projet porté par France Clusters (Xavier Roy et Elise Durey), avec le soutien financier du Réseau rural français (Fonds européen agricole de développement rural et État français) et de l'Institut Caisse des dépôts et consignations pour la recherche, que nous remercions pour leur confiance ainsi que André Torre et Frédéric Wallet (UMR SAD APT) pour leur contribution à cette recherche et l'Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays pour la réalisation d'une carte.

NOTES

1 Espaces réunissant plusieurs travailleurs provenant de différentes entreprises.

2 Contraction de l'anglais fabrication laboratories, qui signifie laboratoires de fabrication.

3 Méthodologie associant les usagers aux processus de recherche et d'innovation.

4 Présentation des principaux concepts à partir des Cahiers de l'innovation (Leac, 2015), de Capdevilla (2015) et de la lettre de l'ARADEL (2016).

5 https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/nouveaux-lieux-nouveaux-liens-56

6 Le concept de télécentre est antérieur à l'émergence du phénomène de cotravail. Les télécentres sont en France des espaces de travail partagés entre plusieurs entreprises et/ou télétravailleurs pour favoriser le télétravail en partageant des équipements d'informatique et de télécommunications dans des localités isolées.

7 Signifie « le don de faire par hasard des découvertes fructueuses ».

8 Destiné à l'accompagnement de tous les publics aux usages numériques, un espace public numérique (EPN) en France propose des activités d'initiation ou de perfectionnement variées et encadrées, par le biais d'ateliers collectifs et de plages réservées à la libre consultation.

9 En Europe, la certification « Living Lab » est notamment accordée par l'association belge de l'ENoLL.

10 Fait de ne fréquenter que ses semblables, des personnes du même milieu que soi.

11 Les PTCE ont été instaurés en France par la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (art. 9). Ils sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire qui s'associent à des entreprises privées, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation, etc., pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.

12 La particularité du statut des SCIC, issu de la Loi du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel, est de permettre l'association de divers acteurs autour d'un même projet de production économique et d'intérêt collectif. On y retrouve trois types d'associés : salariés de la SCIC, bénéficiaires de l'activité de la coopérative et au moins une troisième catégorie (au choix : collectivités publiques, financeurs, bénévoles, etc.). L'ensemble des collectivités territoriales ne peut détenir plus de 20 % du capital.

13 Ces monographies sont consultables sur le site de France Clusters : https://www.reseaurural.fr/sites/default/files/documents/fichiers/2017 12/2017_rrf_memento_1_clusters_territoires_et_lien_rural_urbain.pdf.pdf

14 En France, un pôle d'équilibre territorial et rural est destiné à favoriser la coopération de communes plutôt rurales, généralement trop petites pour mener des projets économiques d'envergure.

15 La Biovallée, qui s'étend sur 45 communes dans le département de la Drôme, est un territoire de référence en matière de développement durable en France.

RÉFÉRENCES

Ananian, P. (2019). Quartiers de l'innovation et espaces de coworking : évidences et enjeux de transformation de l'environnement urbain dans les villes nord-américaines. Dans G. Krauss et D.-G. Tremblay (dir.), *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs*... (pp. 115-139). Presses universitaires de Rennes, Presses de l'Université du Québec.

ARADEL. (2016, juillet). *Lettre partenariale de veille sur l'économie de proximité*.

Besson, R. (2015). La mise en réseau des espaces de coworking au service de la régénération des territoires, *Revue Urbanews*, 30 septembre. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01726318/document

Boboc, A., Bouchareb, K., Deruelle, V. et Metzger, J.-L. (2014). Le *coworking* : un dispositif pour sortir de l'isolement? *SociologieS*. http://journals.openedition.org/sociologies/4873

Borel, D., Massé, D., Demailly, D. (2015). L'économie collaborative, entre utopie et big business, *Esprit* /7 (Juillet), 9-18.

Burret, A. (2013). Démocratiser les tiers-lieux . *Multitudes*, *52*(1), 89-97. https://doi.org/10.3917/mult.052.0089

Capdevilla, I. (2015). Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation. *Innovations*, *48*, 87-105. https://doi.org/10.3917/inno.048.0087

Courlet, C. (2002). Les systèmes productifs localisés : bilan de la littérature. *Cahier d'économie et de sociologie rurales*, *58-59*, 82-103.

Dossou-Yovo, A. (2019). Analyse de l'impact des espaces collaboratifs (coworking) sur le processus entrepreneurial. Dans G. Krauss et D.-G. Tremblay (dir.), *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs*... (pp. 191-200). Presses universitaires de Rennes, Presses de l'Université du Québec.

Jacobsen, N. B. (2006). Industrial symbiosis in Kalundborg, Denmark: A quantitative assessment of economic and environmental aspects. *Journal of Industrial Ecology*, *10*(1-2), 239-255. https://doi.org/10.1162/108819806775545411

Joyal, A. (2008). Les APL au Brésil : une adaptation opportune des SPL à la française. *Géographie, économie, société*, *10*(2), 185-197. https://doi.org/10.3166/ges.10.185-197

Krauss, G. (2019). Les espaces de coworking et les trajectoires sociales de leurs fondateurs et utilisateurs : études de cas dans le sud-ouest de l'Allemagne dans une ville moyenne et dans une petite commune périphérique. Dans G. Krauss et D.-G. Tremblay (dir.), *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs*... (pp. 19-39). Presses universitaires de Rennes, Presses de l'Université du Québec.

Krauss, G. et Tremblay, D.-G. (dir.). (2019). *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs*... Presses universitaires de Rennes, Presses de l'Université du Québec.

Landel, P.-A. et Leroux, S. (2012). TIC et construction de ressources territoriales – Observations à partir de trois territoires d'étude : Diois, Maurienne, Vésubie. *Villes et territoires numériques*, 99-111. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00672968

Langlois, P.-M., (2016, 21 décembre). De plus en plus de régions se mobilisent en faveur des tiers-lieux de travail. *Localtis*. https://www.banquedesterritoires.fr/de-plus-en-plus-de-regions-se-mobilisent-en-faveur-des-tiers-lieux-de-travail

Leac, J.-P. (2015, 25 avril). Tiers-lieu et autres fablab, hackerspace, medialab, living lab, … vous n'y comprenez plus rien? *Cahiers de l'innovation*. https://www.lescahiersdelinnovation.com/tiers-lieu-et-autres-fablab-hackerspace-medialab-living-lab-vous-ny-comprenez-plus-rien

Lebreton, C. (2013). *Les territoires numériques de la France de demain : rapport à la ministre de l'Égalité des territoires et du Logement*. Assemblée des départements de France/Commissariat général à la stratégie et la prospective. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/Territoires-et-numerique-Rapport-Lebreton.pdf

Levy-Waitz, P. (2018). *Faire ensemble pour mieux vivre ensemble : rapport 2018*. Ministère de la Cohésion des territoires. http://s3files.fondation-ta.org.s3.amazonaws.com/Rapport%20Mission%20Coworking%20-%20Faire%20ensemble%20pour%20mieux%20vivre%20ensemble.pdf

Liefooghe, C. (2019). Créer des tiers-lieux en ville petite et moyenne : imaginaires collectifs et fabrique des politiques publiques. Dans G. Krauss et D.-G. Tremblay (dir.), *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs*... (pp. 93-113). Presses universitaires de Rennes, Presses de l'Université du Québec.

Marinos, C. (2019). Action publique locale et espaces collaboratifs de travail : le cas des villes petites et moyennes. Dans G. Krauss et D.-G. Tremblay (dir.), *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs*... (pp. 63-77). Presses universitaires de Rennes, Presses de l'Université du Québec.

Marinos, C. et Baudelle, G. (2019). L'émergence des tiers-lieux hors métropoles en Bretagne : une lecture par les profils et trajectoires de leur fondateur. Dans G. Krauss et D.-G. Tremblay (dir.), *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs* (pp. 41-60). Presses universitaires de Rennes, Presses de l'Université du Québec.

Mira-Bonnardel, S., Geneau, I. et Serrafero, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires : entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant. *Revue française de gestion*, *222*(3), 23-134. https://doi.org/10.3166/rfg.222.123-134

Moriset, B. (2011, octobre). Tiers-lieux de travail et nouvelles territorialités de l'économie numérique : les espaces de coworking. Communication présentée au Colloque *Spatialité et modernité : lieux et territoires de SET-CNRS*, Pau, France. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00724540/document

Moriset, B. (2017). Inventer les nouveaux lieux de la ville créative : les espaces de coworking. *Territoire en mouvement : revue de géographie et aménagement*, *34*. https://doi.org/10.4000/tem.3868

Muchnik, J. et de Sainte Marie, C. (2010). *Le temps des Syal : techniques, vivres et territoires*. Éditions Quae.

Oldenburg, R. (1991). *The great good place*. Marlowe & Company.

Pin, C. (2016, 27 mai). Avant-propos. Dans France Clusters, *L'avenir des pôles et clusters : incarner son réseau dans un lieu d'innovation* (p. 3-4). France Clusters. http://franceclusters.fr/wp-content/uploads/2016/07/20160527_ACTES-AG2016.pdf

Rieutort, L. (2016). Des « tiers-lieux » à la campagne : quels univers de justification? *Agrobiosciences*. https://www.agrobiosciences.org/territoires/article/des-tiers-lieux-a-la-campagne-quels-univers-de-justification#.YFOG49qSlQA

Scaillerez, A**. et** Tremblay, D.-G. (2017). Coworking, fab labs et living labs : état des connaissances sur les tiers lieux. *Territoires en mouvement*, *34*, 1-17. https://r-libre.teluq.ca/1287

Scaillerez, A. et Tremblay, D.-G. (2019). Travailler et collaborer autrement : les espaces de coworking, une approche apparentée aux communautés de pratique. Dans G. Krauss et D.-G. Tremblay (dir.). *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs*... (p. 143-155). Presses universitaires de Rennes, Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. et Scaillerez, A. (2015). *Innovation ouverte et développement de tiers lieux : focus sur les espaces de coworking*. TÉLUQ – Université du Québec.

Torre, A. (2008). On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transfer. *Regional Studies*, *42*, 869-889. https://doi.org/10.1080/00343400801922814

Torre, A. et Talbot, D. (2018). Proximités : retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'économie régionale et urbaine, 5-6*, 917-937. https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2018-5-page-917.htm

Torre, A. et Wallet, F. (2017). L'innovation territoriale, entre gouvernance et apprentissages : introduction. *Management & avenir*, *97*(7), 97-104. https://doi.org/10.3917/mav.097.0097

Torre, A. et Zimmermann, J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux. *Revue d'économie industrielle*, *152*, 13-38. https://doi.org/10.4000/rei.6204

Suire, R. (2013). Innovation, espaces de coworking et tiers-lieux : entre conformisme et créativité [document de travail]. Université de Rennes 1. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2210127

Suire, R. et Vicente, J. (2015). Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters. *Revue d'économie industrielle*, *152*, 91-119. https://doi.org/10.4000/rei.6229

Université du Québec
à Chicoutimi

SAVOIR

Bibliothèque Paul-Émile-Boulet
- Collections numériques
  et imprimées variées
- Personnel spécialisé par discipline
- Aide sur place et service
  de clavardage
- Formation et monitorat
- Matériel didactique à la fine pointe

bibliotheque.uqac.ca

UQAC

Quand l'action concertée devient source de savoirs : étude sur les apprentissages réalisés par des acteurs impliqués dans une expérience de développement local en organisation communautaire en milieu rural

Lucie Morin[a]

RÉSUMÉ. Depuis 1980, plusieurs municipalités rurales du Québec ont eu recours au développement local pour offrir de meilleures conditions de vie à leurs résidents. Les communautés rurales font face à des défis économiques, sociaux et environnementaux complexes exigeant que les personnes impliquées possèdent certaines connaissances et compétences. Cette recherche souhaite découvrir les phénomènes qui contribuent au développement de la capacité d'agir des personnes impliquées dans une démarche de développement local en milieu rural. Une étude de cas a été réalisée à partir de l'approche de développement local en organisation communautaire et de deux composantes du concept d'*empowerment* individuel : la participation et les compétences. Les résultats révèlent que la participation et l'acquisition de compétences dépendent de divers facteurs tels que les caractéristiques du profil des personnes, les facteurs favorisant la présence des personnes au sein du projet collectif, la disposition aux apprentissages ainsi que les modes d'apprentissage.

ABSTRACT. *Since 1980, several Quebec rural municipalities have turned to the local development approach to offer better living conditions to their residents. Rural communities face complex economic, social and environmental challenges requiring that the people involved have certain knowledge and skills. This research aims to discover the phenomena that contribute to the development of the ability to act for those involved in a local development process in rural areas. A case study was conducted from the local development approach in community organization and from two components of the concept of individual empowerment: participation and skills. The results reveal that the participation and the acquisition of knowledge depend on various factors such as the characteristics of the people's profile, the factors that foster the presence of people within the collective project, the readiness to learn and the learning methods.*

Introduction

Au cours des dernières décennies, les transformations économiques et sociales provoquées par la mondialisation et la nouvelle économie du savoir exigent des restructurations et des adaptations plus significatives de la part des régions rurales que dans le reste de la société québécoise (Jean, 2003). L'écart continue de se creuser entre les pôles urbains et les secteurs ruraux au Québec, malgré les nombreuses possibilités associées aux milieux ruraux telles que la qualité de vie, les loisirs de plein air, l'accès à la propriété à moindre coût, etc.

En 2017, 25,8 % des Québécois habitaient en milieu rural (SRQ, 2018). On dénombre 1107 municipalités locales constituées selon les régimes municipaux généraux, dirigées par des élus locaux

[a] Doctorante en service social, Université de Montréal

et agissant comme gouvernement de proximité auprès de la population (MAMH, 2020). Parmi elles, 711 désignent un territoire où résident moins de 2000 habitants (MAMH, 2020). Développé par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), l'indice de vitalité économique est composé de trois indicateurs qui sont le marché du travail, le niveau de vie et la dynamique démographique. En 2018, 233 entités locales avaient un indice de vitalité économique très faible (dernier quintile) et celles-ci se situent davantage dans les régions de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (33), de la Côte-Nord (19) et du Bas-Saint-Laurent (44) (Ladouceur, 2018).

On observe que de nombreux acteurs locaux sont mobilisés pour contrer la dévitalisation de leur milieu. Cette mise en action est propice à la création d'innovations sociales en matière de développement local (Alberio, 2015). Les initiatives qui ont eu des retombées positives sont celles où les acteurs du milieu ont procédé à l'identification des problématiques de développement qui leur sont propres, ont réalisé leur diagnostic territorial et ont rédigé une politique de développement territorial appropriée à leur territoire (Jean, 2015). L'approche de développement local peut relever plusieurs défis, mais cela nécessite, pour les acteurs impliqués, de posséder des expertises pointues et des savoirs techniques particuliers en lien avec des domaines bien précis. On peut supposer que ces expertises et ces savoirs sont, par moments, hors du champ de compétence des citoyens engagés dans de telles démarches, somme toute assez complexes.

L'ensemble de ces préoccupations a conduit au thème de cette recherche, qui se concentre sur l'acquisition de la capacité d'agir des acteurs qui font du développement local en milieu rural. Notre objectif général est de comprendre qui sont les personnes impliquées dans de telles démarches visant la revitalisation des communautés rurales et d'identifier ce qui favorise le développement de leurs connaissances et de leurs compétences. Cette recherche contribuera à la production de connaissances sur l'action concertée et, plus précisément, mettra en lumière les éléments qui favorisent le développement de la capacité d'agir des personnes engagées dans des démarches visant l'amélioration des conditions de vie de la population.

1. Problématique

Cette section de l'article vise à présenter l'évolution du développement local au Québec ainsi que le cadre conceptuel utilisé pour analyser l'objet d'étude.

1.1 Développement local et ruralité

Dans une vision suivant les travaux de l'économiste anglais Keynes sur l'intervention publique, le gouvernement fédéral adoptait l'*Agricultural Rehabilitation and Development Act* en 1961 afin d'identifier et de soutenir les régions présentant une diminution démographique et des difficultés économiques (Beaudet et Meloche, 2012). Au Québec, cette logique interventionniste de l'État s'est actualisée à travers le Plan de développement du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec, organisme créé en 1963. Ainsi, l'État a décidé d'intervenir auprès de municipalités où les forces du marché libre ont généré des inégalités socioéconomiques (Jean, 2006). L'approche technocratique de planification qui influençait les interventions publiques, tant au palier fédéral que provincial, s'appuyait sur la théorie des pôles de croissance de Perroux (Joyal, 2015), qui relate que « le développement ne peut pas survenir partout, au même moment, avec la même intensité, mais repose plutôt sur la polarisation spatiale des activités » (Torre, 2015, p. 276) centralisées dans des endroits stratégiques à fort potentiel de développement économique. C'est dans les années 1970 que l'on constate les limites de la théorie des pôles de croissance. Non seulement les politiques publiques déployées n'ont pas été capables de produire les résultats attendus par rapport à l'homogénéisation économique et sociale de l'espace québécois (Ahtik, 1989), mais les clivages interrégionaux se sont accentués (Jean, 2012).

Puisque le modèle de croissance économique dominant ne contribuait pas à l'enrichissement de l'ensemble des collectivités du Québec ainsi qu'à l'épanouissement des individus, et que les personnes des milieux ruraux souhaitaient briser le cercle de la fatalité du destin, de nouveaux modèles de développement ont vu le jour. C'est au début des années 1980 que l'appellation *développement local* a commencé à être utilisée au Québec. Avant l'apparition de cette expression, on se référait à l'approche dite *community-based economic development*,

utilisée aux États-Unis et au Canada anglais, et qu'on traduisait par le terme *développement économique communautaire* (Joyal, 2012). Selon Glon et Vachon (1996), le développement local « est une tentative d'appropriation ou de réappropriation des territoires, où un développement alternatif vient compléter les effets de la logique économique dominante, et où ce qui constitue traditionnellement des inégalités peut aussi être envisagé comme des différences » (p. 261).

Pour revitaliser une communauté, plusieurs citoyens doivent s'impliquer, mais la présence de certains d'entre eux est primordiale. Joyal, Pouquay et El-Batal (2005) mentionnent : « Il n'y a pas de développement local sans leader, ici, il est manifeste que l'élu exerce un rôle clé » (p. 210). Bon nombre d'élus sont heureux de s'impliquer dans des initiatives de développement local afin de favoriser le développement de leur communauté (Joyal et collab., 2005). Cependant, la motivation et la mobilisation des élus et des autres acteurs ne suffisent pas pour produire un développement viable et durable. Jean et Épenda Muteba Wa (2004) précisent qu'il est primordial que certains acteurs clés possèdent des savoirs techniques en matière de développement local tels que l'animation et la gestion de projets si des retombées positives veulent être observées.

Il est souhaitable qu'une pluralité d'acteurs puisse accompagner les citoyens dans une démarche de prise en charge collective. Or, plusieurs acteurs dénoncent le faible taux de participation de la population dans des démarches de développement local. Il est malheureux de constater que trop de citoyens n'ont pas conscience de leur capacité et du pouvoir d'agir qu'ils détiennent pour améliorer leurs conditions de vie et leur bien-être. Chaque personne possède des connaissances et des compétences qui peuvent être utiles pour soutenir la création et la mise en œuvre de projets collectifs. Joyal et ses collaborateurs (2005) relatent que l'augmentation de la participation citoyenne au sein d'initiatives locales exige un changement de mentalité ainsi que des activités de sensibilisation pour susciter la mobilisation des citoyens. Cette première étape s'inscrit bien dans une approche d'*empowerment*. Jean et Épenda Muteba Wa (2004) affirment que les communautés qui s'en sortent le mieux sont celles qui prennent des initiatives en se basant sur les compétences et les ressources locales. D'où l'intérêt de réaliser une recherche afin de comprendre comment des citoyens engagés dans une démarche de développement ont augmenté leur capacité d'agir, et quelles sont les activités qui favorisent le développement de leurs connaissances et de leurs compétences. Ces nouvelles connaissances pourront guider les agents de développement dans leurs interventions afin de favoriser l'appropriation du pouvoir d'agir de l'ensemble des membres de leur communauté.

Parent (2011) souligne que plusieurs recherches qui s'intéressent au développement rural mettent davantage l'accent sur les dimensions économiques et politiques, et pas assez sur la dimension sociale afin de juger du potentiel de développement d'un milieu. Afin de pallier, de façon modeste, à ce manque de connaissances, notre recherche s'articule autour des questions suivantes :

1) Quels sont les phénomènes qui contribuent à la participation et au développement de compétences de personnes impliquées dans différents projets locaux en milieu rural?
2) Quels types d'activités favorisent la participation et la compréhension d'une démarche de développement local chez les personnes engagées dans le développement de leur communauté?
3) Quels sont les modes de fonctionnement qui favorisent la participation et le développement des compétences en matière de développement local?

1.2 Cadre conceptuel

Le développement local se définit à partir de deux grandes écoles de pensée qui ne mobilisent pas les mêmes stratégies. D'une part, il y a l'approche libérale qui, en s'appuyant presque exclusivement sur le secteur privé, en collaboration avec l'État, gratifie la croissance économique et la création d'emplois, sans tenir compte des besoins sociaux. D'autre part, l'approche progressive ou communautaire intègre les préoccupations sociales et économiques en préconisant l'entrepreneuriat individuel et collectif afin de développer des organisations sous différentes formes (Comeau, 2008; Fontan, 2003). C'est la seconde approche du développement local plus inclusive et sociale, aussi nommée approche socioéconomique par Bourque, Comeau, Favreau et Fréchette, (2007), qu'on retrouve dans la littérature des sciences sociales et que nous avons retenue comme composante de notre cadre conceptuel.

Le développement local en organisation communautaire

L'approche du développement local en organisation communautaire caractérise fidèlement la démarche empruntée par l'initiative à l'étude. En effet, différents types d'acteurs (élus, citoyens, représentants d'organismes communautaires et de développement) ont décidé de prendre en charge leur développement afin de revitaliser leurs villages. Pour ce faire, ils ont procédé à plusieurs étapes, soit un état de situation, une analyse des besoins du milieu par le biais de consultations publiques, l'élaboration d'un projet de territoire et la mise en œuvre d'actions. Cette démarche repose sur les ressources locales (humaines, matérielles et financières) et sur la recherche de consensus, qui permet aux acteurs de se mobiliser vers des intérêts communs. Dans une perspective plus théorique, Bourque et Lachapelle (2010) définissent cette approche comme suit :

> Le développement local des communautés vise l'identification par la population locale et les acteurs sociaux des problèmes et enjeux prioritaires des communautés et la réalisation d'initiatives visant à agir sur ces situations qui touchent généralement la dévitalisation socioéconomique et la détérioration des conditions de vie. (p. 35)

Ces auteurs précisent que cette stratégie permet d'améliorer et de consolider l'autonomie des acteurs par le développement d'initiatives collectives qui s'adressent à un territoire donné. Cette interprétation de l'approche du développement local en organisation communautaire met à l'avant-plan les individus qui y collaborent. Étant donné la place centrale qu'ils occupent, il s'avère pertinent de comprendre quelle influence positive cette démarche a sur eux. Plus particulièrement, il importe de vérifier quels phénomènes issus de cette théorie interagissent avec le concept d'*empowerment*.

L'empowerment

Selon Ninacs (2008), le concept d'*empowerment* vise le développement de la capacité d'agir des personnes et des communautés soutenues en leur permettant de répondre elles-mêmes à leurs besoins :

> L'*empowerment* repose sur la prémisse que les individus et les collectivités ont le droit de participer aux décisions qui les concernent et que les compétences requises par cette participation sont déjà présentes chez les individus et les collectivités ou que le potentiel pour les acquérir existe. (Ninacs, 2008, p. 15)

Cet auteur a élaboré un cadre conceptuel pour définir ce concept, qui est constitué de trois catégories, où chacune a ses propres caractéristiques : l'*empowerment* individuel, communautaire et organisationnel. Chaque catégorie est construite à partir de ses propres composantes. C'est la synergie qui se crée entre les trois catégories qui permet d'apprécier les changements souhaités ainsi que le développement de la capacité d'agir des personnes.

L'*empowerment* individuel est en lien direct à notre question de recherche. Ce type d'*empowerment* est constitué de quatre composantes : la participation, les compétences, l'estime de soi et la conscience critique (Ninacs, 2008). Sur le plan universitaire, la rédaction d'un mémoire présente certaines limites de faisabilité. Le temps et les ressources sont limités. Voilà pourquoi nous avons décidé de retenir seulement deux éléments sur quatre qui composent l'*empowerment* individuel, soit la participation et les compétences.

La participation et les compétences

De manière très sommaire, la participation se traduit par le fait qu'un individu, de par ses interrelations, contribue à des discussions, fait face à des choix et doit prendre des décisions (Ninacs, 2008). En ce qui a trait à la notion de compétences, Ninacs (2008) fait référence ici aux connaissances et aux habiletés qui permettent la participation et la réalisation d'actions dans le cadre d'une démarche collective.

Ces considérations théoriques sur le développement local en organisation communautaire et sur l'*empowerment* s'inscrivent en cohérence avec nos questions de recherche et la méthodologie retenue.

2. Méthodologie

Cette recherche qualitative a été réalisée dans le cadre d'une maitrise en service social sous la direction d'Yvan Comeau (Morin, 2016). Elle vise à approfondir la compréhension des phénomènes contributifs au développement de la capacité d'agir des personnes impliquées dans une démarche de développement local, à partir de leurs perceptions

et de leur vécu. L'approche privilégiée est l'étude de cas (Stake, 2005). Nous avons anonymisé le cas afin de ne pas stigmatiser les municipalités concernées.

2.1 Description du cas

Le cas retenu est une démarche de développement local innovante qui engage quatre municipalités rurales dont les territoires totalisent une superficie de 434 km². Elles furent colonisées vers la fin du xixe siècle sur la base de l'agroforesterie. Les municipalités ont été fondées entre 1858 et 1902. Elles ont toutes connu leur apogée démographique vers la fin des années 1950. Depuis ce temps, elles connaissent un déclin démographique. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2020), entre 1951 et 2016, ces municipalités ont perdu respectivement 33 %, 39 %, 47 % et 50 % de leur population, une conséquence attribuée principalement au ralentissement des activités dans le domaine de l'agriculture et de la foresterie. Ces données affectent l'indice de vitalité économique tel qu'il a été calculé en 2016 par l'ISQ. Cette année-là, l'indice était négatif pour les quatre municipalités concernées (-0,4214; -0,8039; -1,1494 et -5,5283), comparativement à un indice de 8,8436 pour leur municipalité régionale de comté (MRC).

Certaines données démographiques illustrent que la situation n'est pas sur le point de s'améliorer. Ces communautés démontrent un faible taux de natalité puisque, entre 2010 et 2015, dans chaque municipalité, il y a eu respectivement 17, 23, 32 et 66 naissances, pour un total de 138. Ce nombre représente seulement 5,4 % des naissances de l'ensemble du territoire de la MRC. Par ailleurs, le recensement du Canada de 2016 (Statistique Canada, 2021) dénombre 470 personnes ayant de 0 à 17 ans et 660 personnes de 65 ans et plus, des données qui témoignent d'une relève démographique déficitaire.

Malgré ces défis, les municipalités disposent d'atouts favorables à leur développement : un environnement unique caractérisé par des paysages pittoresques, une offre d'activités sportives et culturelles variée et un tissu associatif serré. Sur ce plan, un inventaire a répertorié 104 groupes ou associations dans des domaines variés d'activité : religieux, municipal, social, de santé et services sociaux, de développement local, éducatif, récréatif/sportif, culturel et environnemental.

Après trois années de réflexion et de consultation, un organisme à but non lucratif (OBNL) a été créé en mars 2013 pour orchestrer la mise en œuvre des priorités de développement identifiées collectivement. La mission dévolue à l'OBNL consiste à développer des projets durables et concertés au profit des quatre municipalités et de la qualité de vie de ses citoyens en mobilisant sa population, en créant des partenariats, en coordonnant la réalisation de projets et en mettant de l'avant des actions innovantes sur son territoire. Un second volet de la mission fait référence au transfert des savoir-faire à d'autres instances et sur d'autres territoires ainsi qu'à la mise en valeur de la culture rurale et de l'identité locale.

Notre recherche se concentre sur cette organisation spécifique qui intervient dans un territoire limité. Le conseil d'administration (CA) de l'OBNL est constitué de 13 personnes et se veut représentatif des quatre municipalités impliquées dans la démarche. Quatre catégories d'acteurs distincts le composent : a) un représentant de la MRC (n = 1), b) les maires (n = 4), c) des représentants d'organismes de développement local (n = 4) et d) des citoyens de chaque municipalité (n = 4). L'échantillon de référence regroupe 8 volontaires, soit 6 membres du CA (4 maires et 2 représentants d'organismes de développement local) ainsi que 2 professionnels responsables de soutenir et d'accompagner cette démarche. Une approche ciblée a permis de recruter les deux intervenants, car ils ont été identifiés par l'étudiante-chercheuse comme étant des acteurs significatifs en ce qui concerne le développement de la capacité d'agir des participants.

2.2 Profil des participants

L'échantillon est composé de quatre femmes et de quatre hommes. La moyenne d'âge du groupe est de 62 ans. Il est à noter que les six administrateurs sont mariés et que les deux professionnels sont considérés comme étant en union de fait. On peut qualifier la scolarité des participants comme étant très diversifiée. En effet, chez les administrateurs, on distingue les quatre profils suivants : personne sans diplôme d'études secondaires, diplômé d'études secondaires, diplômé d'études professionnelles et diplômé d'études universitaires. Les deux intervenants sélectionnés ont une scolarité différente : l'un a un diplôme d'études collégiales, alors que l'autre a un diplôme d'études universitaires.

Enfin, le dernier élément qui définit le profil des administrateurs est l'implication du conjoint ou de la conjointe dans la communauté. Le tiers (2/6) des répondants affirme que leur conjoint(e) s'implique beaucoup dans leur milieu. Un autre tiers (2/6) mentionne que leur conjoint(e) s'implique peu. Le dernier tiers (2/6) déclare que leur conjoint(e) ne s'implique pas dans leur municipalité.

2.3 Collecte de données

La méthode de collecte de données privilégiée est celle de l'entretien semi-dirigé (Savoie-Zajc, 2010), effectué dans le cadre de rencontres individuelles. Deux guides d'entretien ont été élaborés : l'un pour les administrateurs et l'autre pour les accompagnateurs. Le guide destiné aux administrateurs était composé de 5 questions ouvertes et de 10 questions fermées permettant de dresser leur profil. En ce qui concerne le guide d'entretien conçu pour les intervenants, il comprenait 5 questions ouvertes et 5 énoncés dans la section réservée aux questions fermées. Les entretiens ont eu une durée moyenne de 76 minutes et elles ont toutes été enregistrées sous forme audio.

La collecte de données s'est échelonnée sur une période de 12 mois. Le premier entretien a eu lieu en février 2015 et le dernier, en janvier 2016. Un mode de fonctionnement a été convenu pour la réalisation des quatre premiers entretiens. Cette procédure comptait deux étapes : réalisation de l'entretien et production du verbatim. L'été 2015 a été le moment où des lectures préliminaires du matériel recueilli ont été faites. Un système de catégorisation des données a été élaboré pour certifier que les informations étaient en lien avec les phénomènes étudiés. Les quatre derniers entretiens ont été réalisés d'octobre 2015 à janvier 2016 en fonction d'une nouvelle procédure. Après chaque entretien, le verbatim et la codification des données ont été produits avant de planifier la prochaine rencontre avec un participant.

Le caractère inductif de la méthodologie qualitative a permis cette adaptation afin d'explorer en profondeur l'objet d'étude. Une analyse thématique du corpus de données a été réalisée (Sabourin, 2010) et sept fiches d'analyse ont été conçues autour des concepts théoriques centraux de la recherche : les composantes de l'*empowerment*, les acquis des participants et les modes d'apprentissage. Ce projet a reçu l'approbation des Comités d'éthique de la recherche de l'Université Laval.

3. Résultats

Les propos recueillis des participants par rapport à ce qui contribue au développement de leurs connaissances et de leurs compétences dans une démarche de développement local se divisent en quatre catégories : 1) les facteurs facilitants, 2) les obstacles, 3) la disposition des participants aux apprentissages en implication sociale et 4) les modes d'apprentissage. Reprenons chacun de ces éléments en détail.

3.1 Facteurs facilitants

Les entretiens ont révélé qu'il y a quatre facteurs facilitant la participation à une démarche de développement local et l'acquisition des savoirs : 1) la crédibilité/légitimité, 2) l'innovation et 3) les possibilités de reconnaissance personnelle.

La crédibilité/légitimité

Tout d'abord, les participants ont décidé de s'impliquer dans le projet, car il le considérait comme étant crédible et légitime. La légitimité du projet repose sur deux éléments, selon les participants. Tout d'abord, il s'agit de la reconnaissance que les élus municipaux lui témoignent, étant donné que les maires y participent tous et que les quatre conseils municipaux ont adopté une résolution indiquant qu'ils soutenaient cette démarche. La seconde source d'influence provient des organisations provinciales à l'extérieur du territoire où se déroule l'initiative. Pour un participant, le projet est crédible quand des personnes ou des organisations qui n'ont aucun lien direct avec le projet lui reconnaissent du potentiel. Dans le cas présent, il s'agit de Solidarité rurale du Québec (SRQ) et de la Fédération québécoise des municipalités (FQM). Quand les participants constatent qu'un projet est source de fierté et reconnu par des élus ainsi que des partenaires influents, cela les incite à y participer.

L'innovation

Le caractère innovant du projet collectif constitue le deuxième facteur facilitant la participation des acteurs. La majorité des participants sont engagés dans le développement de leur communauté depuis plusieurs années et ils constatent malheureusement que les approches habituelles ne donnent pas les résultats escomptés. Cette prise de conscience effectuée par plusieurs participants les a prédisposés à s'ouvrir à de nouvelles manières de penser et d'agir. Concrètement,

voici comment un participant le verbalise : « Tout seul, on ne sera pas capable d'arriver à combler le besoin à l'échelle des citoyens et à l'échelle de la municipalité. Il faut réellement regarder ensemble ce qu'on est capables de faire » (P6-18). L'urgence de la situation provoque une ouverture d'esprit et le goût de prendre des risques. En outre, le caractère inédit de l'innovation stimule l'intérêt d'autres leaders à expérimenter et à créer quelque chose de nouveau : « Qu'est-ce que ça va être? Quelle tournure ça va prendre? Qu'est-ce que ça peut donner? » (P4-14).

Les possibilités de reconnaissance personnelle

Les possibilités de reconnaissance représentent également un facteur qui influence la présence des personnes au sein du projet. La reconnaissance prend forme autour des sentiments de solidarité et de fierté qui sont vécus par les participants. La valeur de solidarité a été identifiée à travers les liens qui se sont développés entre les quatre municipalités, particulièrement entre les quatre élus, tout comme la cohésion et l'entraide qui caractérisent la dynamique du groupe. Cette cohésion entre les participants n'annihile pas les différences et les intérêts propres à chaque communauté. Au contraire, elle permet la collaboration en vue d'atteindre leur but commun. Les participants évoquent également la fierté qu'ils ressentent et qui émane des petits et grands succès qu'ils vivent ensemble. Ce sentiment de fierté influence positivement la présence des personnes au sein du projet. Les participants réalisent qu'aux plan individuels et collectifs, ils disposent de nombreux atouts pour revitaliser leur territoire.

3.2 Obstacles

Si plusieurs facteurs du contexte encouragent la présence de personnes dans une démarche de développement local en milieu rural, il existe à l'opposé plusieurs obstacles qui entravent la possibilité de réaliser des apprentissages. Les résultats de la recherche ont permis d'en identifier deux.

Le manque de mutualité au sein du groupe

Le premier élément qui indispose aux apprentissages concerne le groupe lui-même. En effet, le manque de mutualité dans le groupe – perçu ou réel – peut nuire aux apprentissages. Les participants font référence à des expériences associées à des émotions désagréables et qui se sont transformées en frein à leur participation, notamment l'accueil des nouveaux membres, le processus décisionnel et les règles de fonctionnement du groupe.

La perception négative et l'incrédulité des citoyens

D'après les entretiens, un second obstacle est la perception négative et l'incrédulité des citoyens ou des personnes qui ne font pas partie prenante du projet, ce qui ébranle la motivation des personnes impliquées à poursuivre leur engagement. Les commentaires tels que « Ça ne marchera pas. Ça ne donnera rien » (P4-185) ont un effet néfaste sur le sentiment de contribuer à une œuvre commune. Une répondante explique les attitudes négatives des personnes externes au projet par de la résistance au changement et à l'innovation.

3.3 Disposition des participants aux apprentissages en implication sociale

L'analyse des verbatims des participants a permis de distinguer deux ensembles d'éléments concernant la disposition des personnes à effectuer des apprentissages : d'une part, leurs expériences et leurs connaissances en implication sociale et, d'autre part, les attitudes qui les ouvriront à de nouveaux apprentissages. Voyons comment celles-ci sont décrites par les participants.

Expériences et connaissances en implication sociale

Les personnes engagées dans l'initiative à l'étude possédaient déjà un bagage de savoirs sur l'implication sociale avant de se joindre au projet collectif. En effet, elles avaient une longue expérience d'engagement dans leur milieu, étaient au fait de la politique municipale et connaissaient bien leur communauté ainsi que les enjeux de développement qui la caractérisent (évolution démographique, activité économique, rétention et attraction des populations, etc.). Comme le démontre le tableau qui suit, les participants consacrent de nombreuses heures par mois dans différents projets et cela fait partie de leur quotidien depuis de nombreuses années.

Participant	Nbre d'heures consacrées, par mois, pour le projet à l'étude	Nbre d'heures consacrées, par mois, à participer à différents projets de leur communauté	Nbre d'années à occuper une fonction d'élus municipaux	Nbre d'années d'implication dans leur communauté
2	8 à 10	35	10	Inconnu
3	7	10	23	19
4	3,5	11	4	7
5	6	54	20	39
6	5 à 6	20	18	23
7	5 à 10	80	6	35

Tableau 1 – Estimation par les participants du temps d'implication dans leur communauté au moment de l'entretien

Il est important de mentionner que cinq répondants sur six étaient des élus municipaux au moment où les entretiens ont eu lieu. La personne qui n'était pas élue au moment de l'entretien l'avait déjà été pendant de nombreuses années.

Attitudes d'ouverture à de nouveaux apprentissages

Les résultats de la recherche ont permis de distinguer trois attitudes qui peuvent faciliter les apprentissages chez les personnes impliquées dans une démarche de développement local.

Tout d'abord, l'attitude de bienveillance ou d'intérêt pour sa localité est manifeste chez quatre des six répondants et se trouve validée par le nombre d'années d'implication dans leur milieu, et ce, de différentes manières.

Ensuite, l'ouverture au changement individuel (ce qu'ils ont instauré et réalisé) et collectif (intérêt pour de nouvelles idées) représente une autre attitude susceptible de favoriser de nouveaux apprentissages en matière d'action concertée. En effet, deux répondantes associent leur présence dans la démarche collective à leur souhait de faire des découvertes, étant donné que le défi exige de s'ouvrir à de nouvelles perspectives et manières de penser et d'agir.

Enfin, la troisième attitude fait référence à la capacité de travailler de façon collaborative avec les autres. La culture de collaboration au sein du groupe est mise en rapport avec le fait de prendre le temps d'écouter les autres, de respecter leurs points de vue, de favoriser le partage de connaissances, d'informations et d'idées, etc. L'homogénéité du comité de communication s'est révélée être un environnement favorable aux apprentissages pour les femmes qui y participaient, étant donné qu'un climat de confiance y régnait, ce qui favorisait la prise de parole de chaque membre. D'autres participants font plutôt allusion au rayonnement de l'équipe et à la mobilisation de différents réseaux pour soutenir leurs apprentissages. Le terme « réseau » désigne les acteurs interne (p. ex., employés d'une municipalité) et externe (p. ex., universités, FQM, MAMROT) du territoire visé par l'action qui peuvent être mobilisés afin d'obtenir les ressources nécessaires à la réalisation des actions.

3.4 Modes d'apprentissage

Trois modes d'apprentissage ont été révélés lors des entretiens : 1) les activités éducatives formelles, 2) les activités planifiées ayant conduit à des apprentissages non intentionnels et 3) celles favorisant des apprentissages non intentionnels informels.

Les activités éducatives formelles

Premièrement, il est possible de développer des connaissances et des compétences en participant à des activités formelles d'apprentissage qui se déroulent dans le cadre de cours ou d'activités de formation délibérément construites. À cet égard, trois participants sur six mentionnent avoir augmenté leur capacité d'agir sur différents thèmes (leadership, entrepreneuriat, utilisation de Facebook, etc.) en assistant à des formations. En plus d'acquérir des connaissances, trois membres affirment que les activités formelles permettent de penser autrement et de connaitre de nouvelles personnes.

Les activités planifiées ayant conduit à des apprentissages non intentionnels

Deuxièmement, les participants mentionnent pratiquer certaines activités leur permettant de faire des apprentissages non intentionnels. Quatre répondants (P4, P5, P6 et P7) font référence à la lecture

(p. ex., les journaux) comme étant un excellent moyen de se tenir informé et de faire des apprentissages. De plus, trois participants (P2, P4 et P7) précisent qu'ils utilisent Internet pour effectuer des recherches afin de s'informer sur des sujets précis ou de suivre l'actualité en lien avec certains secteurs d'activité.

Dans une perspective plus relationnelle, deux participants mentionnent qu'ils privilégient les situations de groupe et les interactions avec d'autres personnes afin de soutenir l'acquisition de connaissances. À ce propos, trois activités semblent avoir été plus significatives pour les participants. Il s'agit d'une visite organisée en Gaspésie; de l'activité « Première impression », planifiée par les intervenants et qui avait comme objectif de permettre à l'ensemble des membres de connaitre le territoire sur lequel se déroule le projet collectif (quatre municipalités); et d'une mission d'une semaine qui s'est déroulée en France au printemps 2010. Cette mission a été inspirante pour plusieurs membres, car, en plus de leur permettre de découvrir un nouveau modèle de développement, ce voyage leur a permis de rencontrer des personnes qui, tout comme eux, se battent pour revitaliser leur communauté rurale. Cette activité a également eu des impacts positifs sur la cohésion du groupe. Le voyage a permis aux personnes d'apprendre à se connaitre davantage sur le plan personnel et des affinités se sont développées entre les membres (P8-109).

Les activités favorisant des apprentissages non intentionnels informels

Finalement, la recherche a mis en lumière que des apprentissages sont faits sans que cela ait été forcément planifié par quiconque. Il s'agit d'apprentissages non intentionnels informels induits par la participation à des activités collectives. Ainsi, trois membres nomment des apprentissages (connaissance de leur territoire et de leurs atouts) qu'ils associent à leur expérience d'implication communautaire, qui est considérable, faut-il le rappeler.

Des apprentissages ont également été faits en matière de mobilisation et de participation citoyennes. Sans avoir nécessairement eu des formations à ce sujet, deux répondants comprennent que ces principes sont au cœur du développement local en analysant rétrospectivement les succès et les échecs des projets auxquels ils ont collaboré. Aussi, la création et le fonctionnement de l'OBNL supposent que les membres du CA se rencontrent sur une base mensuelle. Pour la participante 4, ces réunions sont considérées comme étant importantes pour soutenir la démarche de développement local qui est entamée (P4-137). Or, c'est aussi un lieu où elle fait de nombreux apprentissages, car différents sujets y sont traités et analysés.

4. Interprétation

Au-delà du processus par lequel se déroule une démarche en développement local, le succès de cette dernière repose sur les humains qui en sont les initiateurs et les principaux responsables. Les quatre prochaines sous-sections ont pour objectif de présenter des éléments de réponse à nos questions de recherche en tissant des liens entre les données empiriques et la littérature scientifique.

4.1 Incitatifs à la présence des personnes au sein de projets collectifs et à l'acquisition de savoirs

Les participants font référence à cinq facteurs assurant leur engagement au sein du projet étudié : 1) la légitimité, 2) la reconnaissance, 3) l'innovation, 4) le mode de fonctionnement et 5) le climat du groupe. C'est à travers cette participation que le développement des compétences peut s'opérer.

La légitimité

Les données démontrent que la légitimité accordée à la démarche est attribuable à la présence des maires, qui sont des leaders dans leur milieu. Vachon (1993) explique ce phénomène en mentionnant que les leaders sont indispensables dans une démarche de développement local, car les citoyens leur reconnaissent le droit et la compétence pour mener ce type de démarche collective. Les élus ont l'autorisation morale et légale d'instaurer des actions collectives puisqu'ils occupent une fonction officielle au sein d'une organisation légale – une municipalité – qui leur attribue ce type de pouvoir. En plus d'avoir le titre officiel d'élu, ces participants ont acquis diverses connaissances et compétences au cours de leurs nombreuses années d'implication aux échelles locale et territoriale. Pour toutes ces raisons, les maires sont des acteurs incontournables en développement local, autant

pour les compétences et les ressources qu'ils peuvent fournir au groupe que pour la crédibilité qu'ils peuvent procurer au projet (Lachapelle et Bourque, 2020). Cela explique que l'implication des maires dans un projet collectif est un facteur qui contribue à l'augmentation de la capacité d'agir sur les plans individuel et collectif.

La reconnaissance

La reconnaissance accordée par des partenaires externes au projet est le second incitatif identifié par les participants comme ayant des impacts positifs sur leur présence au sein du projet. Lavoie et Panet-Raymond (2020) expliquent ce phénomène par le fait que l'humain a un besoin fondamental de reconnaissance pour donner un sens à ces gestes, et cette aspiration est comblée par ce type d'action de reconnaissance. Toutefois, d'une manière moins visible, ce type de reconnaissance augmente la capacité d'agir des acteurs. Comme l'explique Vachon (1993), le développement local n'est pas synonyme de « localisme ». Le succès de toute initiative de développement repose sur la capacité des acteurs d'aller chercher du soutien et les ressources nécessaires pour permettre le développement de leur projet. On peut présumer que l'appui donné par les deux organisations provinciales facilite le développement d'alliances avec d'autres organisations locales, régionales ou provinciales afin d'avoir recours à des ressources et compétences diverses.

L'innovation

Le caractère innovant du projet collectif est apparu comme une dimension favorable autant pour assurer la présence des participants que pour nourrir leur désir d'acquérir des savoirs. Cela confirme les propos de Côté (2008), selon qui l'innovation est également une condition de maintien de la mobilisation en matière d'action collective. L'analyse des propos des participants permet de comprendre que l'innovation devient une option envisageable seulement lorsqu'ils font le constat que tout a été tenté pour revitaliser le milieu sans produire les résultats attendus. Ce désir de collaboration comporte des défis, car, comme le mentionne Alberio (2015) « l'innovation sociale n'est pas quelque chose d'évident à contrôler et à reproduire d'un territoire à l'autre. Elle est en fait encastrée dans un contexte socioterritorial, économique et politique spécifique » (p. 58). Cela illustre les difficultés qui se dressent devant les participants en matière d'apprentissages afin de s'approprier ce qui a été fait ailleurs et d'avoir la capacité de l'adapter en fonction des besoins et des ressources de leur territoire. Cela a été pour eux une occasion de faire des apprentissages et de contribuer au développement de leur capacité d'agir.

Une recherche menée par Simard et Leclerc (2008) explique que la société actuelle présente de nouveaux besoins qui exigent que les solutions débordent du cadre de la municipalité dite traditionnelle. Les participants expriment clairement leur volonté de contribuer au bien commun et cela est propice à l'innovation dans la façon de répondre aux besoins de la population. Ce constat corrobore les propos de Rivard (2000), selon qui les adultes sont motivés à faire des apprentissages quand les connaissances acquises leur permettent de trouver des solutions à un problème auquel ils font face. L'acquisition de savoirs chez les participants a été possible, car, après seulement quelques rencontres, leur présence au projet a été facilitée par l'émergence de solidarité et d'un sentiment de fierté qui a uni les membres du groupe. Les témoignages démontrent que chaque participant contribue activement à la réussite du projet collectif en partageant ses ressources : temps, connaissances, habiletés et réseau de contacts. Cette contribution est influencée positivement par le sentiment d'appartenance au groupe et à leur communauté (Duperré, 2004). Leur présence à chaque rencontre devient une occasion pour augmenter leur capacité d'agir, soit en renforçant certaines habiletés (prise de parole en public, analyse politique, etc.), soit en apprenant des connaissances en côtoyant d'autres personnes. Une participation soutenue et répétitive est favorable à l'acquisition d'apprentissages.

Le mode de fonctionnement

Les informations recueillies révèlent qu'il existe des facteurs qui font obstacle aux apprentissages et à la participation des personnes. Il s'agit du mode de fonctionnement et du climat qui règne au sein du groupe. Coureau (1993, cité dans Rivard, 2000) appuie ces résultats en affirmant qu'un adulte apprend s'il se sent intégré dans un groupe et si les membres peuvent avoir de nombreuses interactions. À ce sujet, Lavoie et Panet-Raymond (2020) affirment qu'il est capital

que le mode de fonctionnement du projet soit harmonisé en fonction des intérêts et de la disponibilité des membres, si l'on souhaite que ces derniers s'engagent de manière assidue.

Les résultats démontrent que les professionnels ont pris en considération la disponibilité des participants dans la planification et dans la mise en œuvre du projet afin de respecter leurs limites et leur emploi du temps. En ce qui concerne les intérêts des participants, les résultats de l'étude relatent qu'ils possédaient des connaissances dans différents domaines, dont l'éducation, la politique et l'économie. La structure de l'OBNL leur offre l'occasion de s'impliquer dans différents comités en fonction de leurs aspirations. Le fait de pouvoir choisir le lieu où ils désirent s'impliquer a un effet direct sur l'augmentation de leur capacité d'agir. En effet, Rivard (2000) déclare qu'il faut prendre en considération l'expérience de l'apprenant afin de l'aider à faire des liens entre ce qu'il apprend et ce qu'il sait déjà.

Le climat du groupe

Les participants ont abordé l'incitatif du climat du groupe en faisant référence au sentiment de fierté qui les unit et à la valeur de la solidarité partagée par l'ensemble des membres. Selon Richard (2000), « le climat du groupe est très relié au type de communication qui y prévaut : le fait de se sentir en communication avec tous les membres semble un effet du climat ou de la vie du groupe » (p. 39).

C'est pourquoi Lavoie et Panet-Raymond (2020) suggèrent d'accorder une attention particulière à la qualité de la communication. Si cette dernière présente certaines lacunes, des conflits peuvent se développer et nuire à la mobilisation des personnes et, d'un même coup, empêcher l'acquisition d'apprentissages. Il faut alors privilégier les processus de collaboration, qui permettent aux membres du groupe d'échanger davantage entre eux afin de provoquer des occasions pour apprendre les uns des autres puisque la communication est un concept plus complexe que le simple acte de transmission d'un message (Richard, 2000). Hardina (2013) mentionne qu'une fréquence élevée d'interactions entre les membres d'une organisation permet l'établissement d'une relation de confiance. Le climat du groupe peut contribuer à l'épanouissement d'une personne ou, à l'opposé, la paralyser.

Une recherche de Duperré (2008) confirme que les émotions font partie intégrante des dynamiques internes des groupes mobilisés. Les émotions réciproques d'amitié et d'affection entre les membres sont très importantes, étant donné qu'elles contribuent à la cohésion du groupe. Les sentiments de solidarité et de fierté rapportés par les participants sont ancrés dans des émotions d'affection et de respect. Les résultats témoignent que les membres sont engagés autour d'un projet commun qui vise la revitalisation de leur milieu et où le plaisir est un élément qui les incite à travailler ensemble. Le projet devient alors un prétexte pour échanger et perfectionner ses connaissances sur un sujet donné, et ce, dans un contexte convivial.

Les résultats appuient les propos de Bonneau et Dupéré (2020) à l'effet qu'il existe des conditions qui favorisent la participation sociale des personnes au sein d'un projet collectif en milieu rural. Il est important de les prendre en considération, car la participation à des démarches collectives est un des moyens contribuant à l'augmentation de la capacité d'agir des leaders tout comme des citoyens.

4.2 Caractéristiques du profil des personnes

L'analyse du corpus empirique a permis d'identifier cinq caractéristiques du profil des personnes expliquant la participation d'acteurs dans une démarche de développement local en milieu rural : 1) leur disponibilité biographique, 2) le fait d'être un(e) élu(e), 3) leur trajectoire d'implication sociale, 4) leur réseau de soutien et 5) le style de leadership. Dans les paragraphes qui suivent, chaque caractéristique est détaillée et expliquée à partir d'appui théorique.

La disponibilité biographique et le fait d'être un(e) élu(e)

La plupart des participants sont à la retraite dont ils n'ont pas à composer avec des obligations professionnelles et s'ils ont des enfants, sont ceux-ci sont alors adultes (Comeau, 2012). Cependant, ils demeurent très sollicités et occupés, étant donné que la majorité d'entre eux sont des élus municipaux. Selon Vachon (1993), une démarche de développement local s'articule autour des leaders locaux, mais ils ne doivent pas agir seuls. On doit les mettre en relation avec d'autres personnes et instaurer une dynamique de travail d'équipe avec une composition diversifiée de

membres favorisant le partage des ressources (temps, connaissances, réseaux, etc.).

Un sondage réalisé par Communagir (2015) auprès des élus québécois illustre que ce qui motive les élus à s'impliquer, c'est la possibilité de contribuer à des actions qui auront des impacts positifs sur leur collectivité et qui amélioreront les conditions de vie de la population. Les participants sont conscients qu'ils doivent acquérir des connaissances pour trouver des solutions aux enjeux complexes qui caractérisent les milieux ruraux au Québec. Les apprenants adultes sont motivés à s'impliquer dans des processus d'apprentissage si les connaissances apprises leur permettent de résoudre un problème qui les préoccupe dans l'immédiat (Pouliot, 1997, cité dans Rivard, 2000).

La trajectoire d'implication sociale

La trajectoire d'implication des participants exerce une influence certaine sur le désir d'engagement social et sur leur présence au sein d'un projet collectif. Les recherches menées par Comeau (2012) ont mis en lumière que les élus étaient déjà très actifs dans leur municipalité, mais pas nécessairement dans des organisations qui avaient des mandats en matière de développement local. Une fois dans leur fonction officielle d'élu, leur implication se module en s'orientant davantage vers ce type d'action. Les résultats de la présente étude vont en ce sens, car les participants étaient engagés dans des organisations appartenant notamment aux secteurs de l'éducation, de la santé et de l'agriculture. Cependant, une fois qu'ils ont été élus, leurs engagements se sont transformés et ils sont davantage impliqués dans des organisations ayant un mandat de développement local dans lesquelles la représentation d'un(e) élu(e) était requise.

Les municipalités sont des organisations qui possèdent différents leviers pour faire du développement. Ces nouvelles perspectives ont indubitablement influencé les élus à développer un intérêt marqué pour le développement local, tout en étant plus aptes à y contribuer. Cela explique en partie pourquoi de multiples expériences de développement local ont prouvé que les groupes de leaders élus jouissent d'une longueur d'avance sur les groupes non élus pour agir dans ce domaine (Vachon, 1993).

Le réseau de soutien

Le réseautage est un aspect qui a été abordé par les participants et qui s'est avéré un facteur qui les a soutenus dans le développement de leur capacité d'agir. Vachon (1993) mentionne l'importance de la création de réseaux d'échange permettant la circulation de différents types d'informations (connaissances, services et méthodes d'apprentissage), à des échelons différents (local, territorial, régional ou national) et regroupant un maximum de partenaires afin de soutenir la démarche de développement local.

Les participants, qui sont en majorité des élus, jugeaient très important d'être en relation avec différentes personnes ou organisations afin d'avoir accès à de l'information et à du soutien pour les aider à mener à terme leurs différents projets. Comeau (2012) atteste de ce phénomène en expliquant que l'implication des élus s'échelonne souvent sur plusieurs années et, de ce fait, leur permet de développer un réseau de soutien qu'ils peuvent solliciter au besoin. Duperré (2004) ajoute que la capacité de réseautage des élus leur permet de se procurer les ressources nécessaires à la réalisation de leur projet, tout en les confortant dans les décisions à prendre afin que ces dernières soient le plus adaptées au bien commun. Donc, une partie de la capacité d'agir d'une personne désireuse de contribuer à une démarche de développement local réside dans la composition et la diversification des éléments qui constituent son réseau de contacts.

Le style de leadership

Enfin, l'analyse des résultats fait référence à deux styles de leadership exercés par les élus qui ont eu un effet attractif pour faciliter l'adhésion et la participation des personnes. Tout d'abord, on constate que plusieurs participants ont fait preuve de leadership de compétence. Selon Duperré (2004), cette forme de leadership peut être assumée seulement par les personnes plus âgées qui ont de l'expérience, ce qui se traduit par la connaissance pointue de l'histoire de leur communauté. La totalité des participants correspond à ce profil.

Ensuite, de nombreux participants ont démontré des habiletés politiques qui s'actualisent par des compétences relationnelles pour entrer en relation avec les institutions. Ce type de compétence définit le leadership stratégique (Duperré, 2004), soit le deuxième style de leadership identifié dans cette recherche.

Les capacités des participants à exercer ces deux types de leadership prennent racine dans leurs attitudes individuelles (écoute, ouverture aux changements et curiosité), dans leurs connaissances acquises au fil du temps et dans leur volonté de travailler en équipe. Le leadership est très contributif au processus de développement local, étant donné que les participants partagent tous la ferme conviction que l'action collective et la concertation au sein de leur communauté sont des composantes incontournables pour arriver à revitaliser leur milieu rural (Duperré, 2004).

4.3 Participation et compétences comme base à l'apprentissage

Puisque cette recherche vise à mieux comprendre les phénomènes qui contribuent au développement de la capacité d'agir des personnes impliquées en développement local, il convient d'analyser les données empiriques en fonction de deux composantes du concept d'*empowerment* individuel : la participation et les compétences.

La participation

La composante de la participation s'actualise lorsqu'un individu développe son pouvoir d'agir en étant en relation avec d'autres personnes et qu'il participe à une action collective où, ensemble, ils font face à des choix et à des décisions (Ninacs, 2008). L'analyse du profil des répondants nous démontre qu'ils sont impliqués dans leur communauté depuis de nombreuses années et que plusieurs d'entre eux ont occupé des fonctions officielles qui exigeaient de faire des choix et de prendre des décisions pour améliorer le bien commun.

Vachon (1993) affirme qu'il existe quatre formes de participation qui peuvent s'avérer des sources d'apprentissage pour des personnes qui participent à des actions collectives. Les personnes peuvent développer leur capacité d'agir en :

- assistant à une réunion d'information;
- donnant un avis sur une action à mener;
- assumant des responsabilités au sein d'un CA;
- étant partenaire avec une tâche précise au sein d'un projet collectif.

Seulement par leur participation aux rencontres du CA, les participants peuvent exercer la totalité ou plusieurs formes de participation évoquées par Vachon. Cependant, il faut rester à l'écoute des besoins de chaque membre et offrir différents lieux où chacun se sentira à l'aise de s'exprimer et de participer, comme le mentionne une participante, qui était plus à l'aise de participer dans un comité composé de femmes.

Les compétences

Les participants sont sollicités par les accompagnateurs du projet à l'étude afin de s'impliquer notamment dans l'animation de rencontres (CA, consultations publiques, atelier dans un colloque, etc.). La trajectoire d'implication communautaire des participants leur a permis de développer des connaissances et des habiletés qui ont facilité leur participation à ce projet novateur.

Selon Ninacs (2008), les connaissances et les capacités permettant la participation et l'exécution de tâches concrètes au sein d'une action collective décrivent la composante des compétences. Les résultats présentés dans les sections sur le profil et les acquis des participants à l'étude démontrent que les répondants possédaient déjà, avant de se joindre à la démarche en 2009, de multiples connaissances et compétences. La majorité des participants ont obtenu un diplôme d'études et ont suivi diverses formations au cours des dernières années. De plus, chacun détenait des connaissances et des habiletés acquises lors d'expérience de travail ou d'implication dans diverses organisations. Ce bagage individuel a nourri la démarche collective qui, elle, en retour, leur a permis de parfaire leurs connaissances.

De ce fait, il existe une relation étroite entre ces deux composantes de *l'empowerment*. Leur participation au projet a permis aux participants de mieux comprendre les enjeux sociaux, économiques et politiques du territoire, et ces apprentissages ont été possibles grâce aux accompagnateurs et aux relations développées avec différentes personnes et organisations qui ont soutenu le projet.

4.4 Ingrédients de base pour soutenir le processus d'apprentissage chez les adultes

Jean et Épenda Muteba Wa (2004) estiment que la maitrise du développement passe nécessairement par des actions de formation afin d'élever le niveau d'éducation de la population et des leaders. Le matériel empirique permet de mettre en lumière quelques

éléments qui encouragent les personnes à faire des apprentissages, les modes d'apprentissage à privilégier ainsi que les activités facilitant les apprentissages informels.

Selon Brien (1997) et Ninacs (2008), l'appropriation du pouvoir d'agir peut surgir si la personne a quelque chose à perdre et qu'un choix s'impose à elle. L'insatisfaction jugée suffisamment importante dispose à l'action. Il faut dire que ce sentiment d'urgence a été décelé chez les personnes les plus actives des quatre localités, qui représentent en quelque sorte des leaders de leur milieu sur le plan associatif. Le constat d'échec des actions visant la revitalisation de leur milieu au cours des dernières décennies a alimenté leur désir d'innovation sociale. Si le désir d'agir est présent, des méthodes d'enseignement faisant vivre des émotions agréables aux apprenants les motiveront à fournir des efforts pour acquérir les connaissances nécessaires à l'accomplissement d'une tâche, précise Brien (1997).

La variété des méthodes d'enseignement et des stimuli encourage également les adultes à apprendre (Brien, 1997). On sait que les voyages, les réunions, les conférences et la participation aux activités ont sans doute contribué à diversifier les activités dans l'expérience analysée. Cependant, afin de vérifier dans quelle mesure cet aspect a été suffisant, il faudrait le comparer avec d'autres expériences analogues. On comprend qu'il s'agit là d'une limite de la recherche fondée sur un cas unique.

En 1970, les recherches de Tough concluaient que 80 % des apprentissages d'un individu étaient le fruit d'apprentissages informels (Cristol et Muller, 2013). Pour Comeau, Desrosiers et Martin-Caron (2015), il s'agit d'activités qui se produisent au gré du hasard et qui supposent une démarche de planification permettant aux personnes de réaliser une activité. Selon Cristol et Muller (2013), ce mode d'apprentissage dans l'action n'est pas nécessairement reconnu, ni même souvent reconnaissable par les personnes elles-mêmes. Malgré tout, selon ces auteurs, l'intention d'apprendre est une variable clé en matière d'apprentissages informels. Ce désir d'apprendre serait bien présent chez les personnes constituant l'échantillon de cette recherche puisqu'il s'agit de personnes engagées à améliorer les conditions de vie de leurs concitoyens. S'il est possible dans la présente recherche d'identifier des activités informelles d'apprentissage, il est par contre plus difficile de nommer précisément les apprentissages réalisés dans un tel cadre. De même, si les accompagnateurs ont mis les personnes en situation d'apprentissages informels, ils ne l'indiquent pas explicitement dans leur entretien.

Sorohan (1993, cité dans Cristol et Muller, 2013) estime que les apprentissages résultant d'une démarche informelle sont rendus possibles par au moins deux stratégies. La première est d'ordre individuel : la personne est autonome et n'est pas en interaction (Cristol et Muller, 2013). On constate que cette stratégie a été utilisée par certains participants, dont ceux décrits comme des personnes proactives, curieuses et autonomes. Selon quelques indications tirées des entretiens, la lecture des journaux et les recherches sur Internet sont des activités qui relèvent de cette stratégie.

Cristol et Muller (2013) qualifient la seconde stratégie d'apprentissage informel de type relationnel. Elle se concrétise dans les différentes modalités d'appui et d'accompagnement que sont par exemple le mentorat, le coaching, le travail en réseau et le *modeling*. Cette stratégie a été importante, d'après nos observations, à cause de la prédominance des activités de groupe. À ce sujet, Duperré (2004) précise que les personnes engagées dans une action collective sont nécessairement en relation avec d'autres; ainsi, non seulement cette expérience peut être agréable, mais elle a des retombées positives dans les communautés. Sur le plan des apprentissages, cette stratégie rejoint la perspective de Ninacs (2008), selon laquelle des individus augmentent leur capacité d'agir quand ils sont dans un contexte d'interactions avec d'autres individus.

L'activité d'apprentissage informel la plus souvent mentionnée par les participants est le mentorat. Ce type de mentorat, c'est-à-dire un mentorat pour lequel aucune personne physique n'a été identifiée pour être mentor, est qualifié de diffus par Duperré (2004). On pense ici au réflexe spontané des maires et des accompagnateurs de faire appel, en tout temps, à une personne de leur choix pour les guider dans leur réflexion et leur action.

Brien (1997) attire notre attention sur le *modeling* : les apprentissages sont faits par imitation. De cette manière, le transfert de savoirs ou de compétences peut s'opérer d'un membre vers un autre membre ou entre les membres et les professionnels. On suppose que le *modeling* ait pu se faire notamment lors des séances du CA de l'OBNL. De plus, il est possible que les membres aient observé ou écouté un professionnel, puis apprivoisé un vocabulaire ou reproduit une

façon de faire. Une observation fine du déroulement des activités avec une attention toute particulière à cet aspect doublée d'échanges faits sur place et en situation avec des participants permettraient de documenter davantage ce type d'activité.

Enfin, tout indique que les activités d'apprentissage informel ont des impacts qui vont au-delà du développement de connaissances. À ce propos, les voyages dans d'autres localités, régions ou à l'extérieur du pays ont certes permis aux membres de voir d'autres communautés et de s'interroger sur leur situation en procédant à une analyse comparative. En même temps, ces voyages permettent de se lier à des personnes engagées et déterminées, à s'identifier à elles et à un projet commun. Pour Vachon (1993), il est crucial que les membres du groupe développent une identité collective qui sera la base de leurs actions communes.

Conclusion

Depuis que le gouvernement libéral est revenu au pouvoir en 2014, il apparaît que l'époque de l'État accompagnateur du développement est révolue et que nous sommes désormais à l'ère de la « municipalisation » (Chiasson, 2015). Plus que jamais, les communautés rurales doivent prendre en main leur développement. L'actuelle crise sociosanitaire associée à la COVID-19 exacerbe ce besoin d'autonomie. Dans ce contexte, l'approche de développement local est une stratégie intéressante pour trouver des solutions à des problèmes collectifs vécus sur un territoire donné en fonction d'une réalité particulière. Cependant, cette approche nécessite la contribution des acteurs du milieu, et exige qu'ils possèdent des connaissances et des compétences afin de soutenir la réalisation d'actions collectives.

Puisque les enjeux de développement sont nombreux et parfois complexes, les personnes engagées dans des actions collectives auront besoin de parfaire leurs savoirs pour adapter leurs interventions ou leurs projets aux besoins singuliers de leur communauté. En ce sens, cette recherche a permis d'identifier les phénomènes qui contribuent au développement de la capacité d'agir des personnes impliquées dans des démarches de développement local.

Sur le plan méthodologique, un OBNL ayant pour mission d'orchestrer le développement de quatre municipalités dites dévitalisées a été sélectionné (échantillonnage d'un cas unique). Cette organisation présente les caractéristiques d'une démarche de développement local, en plus d'avoir été nommée lauréate par des organisations provinciales sur le plan de l'innovation. Un échantillon significatif d'informateurs a été constitué à partir des administrateurs du CA de l'OBNL (6 des 13 administrateurs) et de professionnels responsables d'offrir de l'accompagnement au groupe.

Cette recherche a mis en lumière divers phénomènes qui contribuent au développement de la capacité d'agir des personnes impliquées en développement local. Certaines dimensions sont liées à des facteurs facilitants du contexte du projet (légitimité, reconnaissance, innovation, mode de fonctionnement et climat du groupe), alors que d'autres sont d'ordre individuel (disponibilité, fonction officielle, trajectoire d'implication sociale, réseau de contacts et style de leadership). De plus, certaines activités en lien avec la participation à diverses activités ou rencontres formelles et informelles se sont démarquées quant à leur façon de favoriser les apprentissages.

La pandémie qui sévit actuellement mobilise de nombreuses ressources et contraint les institutions, les organisations, les territoires, les réseaux locaux d'action collective ainsi que les individus à faire les choses autrement. Depuis mars 2020, des transformations sociales, économiques et politiques s'opèrent. Dans quelques années, des recherches dévoileront les impacts que la pandémie aura eus sur le modèle de développement du Québec. Est-ce que la crise va ébranler les institutions et provoquer une prise de conscience individuelle et collective, au point d'enclencher un changement de paradigme et d'amorcer la construction d'un modèle qui ne reposera plus sur des idéologies néolibérales?

Cette crise représente une opportunité d'innovation afin de revoir nos modes de vie, nos modes de consommation et le développement de nouvelles solidarités pour affronter les défis du XXIe siècle. Saurons-nous saisir cette période transactionnelle pour coconstruire, entre chercheurs, décideurs, fonctionnaires, praticiens et citoyens, une politique d'aménagement et de développement des territoires ruraux du Québec? Le défi est grand, mais pas impossible à relever. Nous avons déjà innové une première fois avec la création de la Politique nationale de la ruralité. Utilisons cette expérience pour nous propulser encore plus loin!

RÉFÉRENCES

Ahtik, V. (1989). Développement économique des communautés locales : déplacements dans la réflexion théorique au cours des années quatre-vingt. *International Review of Community Development*, *22*, 141-150. https://doi.org/10.7202/1034025ar

Alberio, M. (2015). Les initiatives locales et les défis des acteurs du milieu face aux coupes et aux changements actuels. *Organisations et territoires*, *24*(3), 53-60. https://doi.org/10.1522/revueot.v24i3.90

Beaudet, G. et Meloche, J.-P. (2012). L'aménagement du territoire au Québec, le parent pauvre des sciences régionales. *Revue d'économie régionale et urbaine*, *4*, 691-716. https://doi.org/10.3917/reru.124.0691

Bonneau, M.-A. et Dupéré, S. (2020). La participation sociale dans une communauté rurale au Québec : ce qui la facilite, selon les points de vue de personnes engagées. Organisations et Territoires, *29*(2), 185-196.

Bourque, D., Comeau, Y., Favreau, L. et Fréchette, L. (dir.). (2007). L'organisation communautaire au Québec. Mise en perspective des principales approches stratégiques d'intervention. Dans *L'organisation communautaire au Québec. Fondements, approches et champs de pratique* (p. 3-19). Presses de l'Université du Québec.

Bourque, D. et Lachapelle, R. (2010). *L'organisation communautaire en CSSS : service public, participation et citoyenneté*. Presses de l'Université du Québec.

Brien, R. (1997). *Science cognitive et formation*. Presses de l'Université du Québec.

Chiasson, G. (2015). Quelle politique régionale en contexte d'austérité ? *Organisations et territoires*, *24*(3), 37-42.

Comeau, Y. (2008). L'approche de développement local en organisation communautaire. Dans D. Bourque, Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette (dir.), *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique* (p. 59-79). Presses de l'Université du Québec.

Comeau, Y. (2012). *L'engagement social des élus municipaux et leurs représentations du développement local* (Cahier nº 1203). Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, Université Laval.

Comeau, Y., Desrosiers, M. et Martin-Caron, L. (2015). *Intervention collective, mobilisation locale et hébergement des aînés*. Presses de l'Université du Québec.

Communagir. (2015). *La participation des élus municipaux au développement collectif : résultats du sondage réalisé entre mai et juin 2014 auprès d'élus municipaux québécois*. Chantier sur l'évolution des pratiques. https://communagir.org/medias/2016/09/sondage-aux-elusvfinale_11_fev._2015.pdf

Côté, L. (2008). *Développement des communautés : comment mobiliser et faire participer les citoyens? L'exemple de la communauté de Saint-Camille* [Mémoire de maitrise, Université de Sherbrooke]. Savoirs UdeS. http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/2575

Cristol, D. et Muller, A. (2013). Les apprentissages informels dans la formation pour adultes. *Savoirs*, *2*(32), 11-59. https://doi.org/10.3917/savo.032.0011

Duperré, M. (2004). *L'organisation communautaire : la mobilisation des acteurs collectifs*. Presses de l'Université Laval.

Duperré, M. (2008). La rationalité des émotions dans les processus de mobilisation collective. *Service social*, *54*(1), 67-81. https://doi.org/10.7202/018344ar

Fontan, J.-M. (2003). Le développement local, de la contrainte économique au projet politique. *Revue Interventions économiques*, *30*, 1-12. https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.993

Glon, É. et Vachon, B. (1996). Enjeux et réalités du développement local au Québec. *Revue de géographie de Lyon*, *71*(3), 261-267. https://doi.org/10.3406/geoca.1996.6230

Hardina, D. (2013). *Interpersonal social work skills for community practice*. Springer.

Institut de la statistique du Québec. (2020). Évolution de la population totale et de la population dans les ménages privés et les familles de recensement, Québec, 1951-2016. Gouvernement du Québec. https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/evolution-de-la-population-totale-et-de-la-population-dans-les-menages-prives-et-les-familles-de-recensement-quebec-1951-2016

Jean, B. (2003). Réussir le développement des communautés rurales : dix conditions gagnantes. *Organisations et territoires*, *12*(2), 19-30.

Jean, B. (2006). Les études rurales québécoises entre les approches monographiques et typologiques. *Recherches sociographiques*, *47*(3), 503-529. https://doi.org/10.7202/014656ar

Jean, B. (2012). Les territoires ruraux au Québec : vers un modèle de développement territorial durable. *Revue d'économie régionale et urbaine*, *4*, 649-671. https://doi.org/10.3917/reru.124.0649

Jean, B. (2015). La déconnexion régions-métropole au Québec : repenser les politiques publiques pour un développement territorial solidaire. *Organisations et territoires*, *24*(3), 17-22.

Jean, B. et Épenda Muteba Wa, A. (2004). Le capital social et le renforcement des « capacités de développement » des communautés rurales : les enseignements d'une étude canadienne. *Revue d'économie régionale et urbaine*, *5*, 673-694. https://doi.org/10.3917/reru.045.0673

Joyal, A. (2012). Le développement local au Québec : trois décennies de contributions. *Revue d'économie régionale et urbaine*, *4*, 673-690. https://doi.org/10.3917/reru.124.0673

Joyal, A. (2015). Quel avenir pour les régions périphériques? *Organisations et territoires*, *24*(3), 23-28. https://doi.org/10.1522/revueot.v24i3.86

Joyal, A., Pouquay, F. et El-Batal, K. (2005). La politique québécoise de la ruralité : le développement local à l'épreuve. *Géographie, économie, société*, *7*(2), 193-211. https://doi.org/10.3166/ges.7.193-211

Lachapelle, R. et Bourque, D. (2020). Des collectivités résilientes en contexte politique difficile : la contribution de l'intervention collective. *Organisations et territoires*, *29*(2), 117-126. https://doi.org/10.1522/revueot.v29n2.1155

Ladouceur, S. (2018). *Bulletin d'analyse : indice de vitalité des territoires*. Institut de la statistique du Québec. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bulletin-danalyse-indice-de-vitalite-economique-des-territoires-edition-2018.pdf

Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. (dir.). (2020). La pratique de l'action communautaire (4e éd.). Presses de l'Université du Québec.

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). (2020). *L'organisation municipale au Québec en 2020*. Gouvernement du Québec. https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/organisation_territoriale/BRO_OrganisationMunicipale_2020.pdf

Morin, L. (2016). *Compétences et pouvoir d'agir : étude sur les apprentissages réalisés par des acteurs impliqués dans une expérience de développement local* [Mémoire de maitrise, Université Laval]. CorpusUL. https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/27396/1/33082.pdf

Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Presses de l'Université Laval.

Parent, F. (2011). Du matériel au symbolique : fondements et limites des études rurales québécoises contemporaines. *Recherches sociographiques*, *52*(2), 335-351. https://doi.org/10.7202/1005665ar

Richard, B. (2000). *Psychologie des groupes restreints*. Presses Inter Universitaires.

Rivard, P. (2000). *La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*. Presses de l'Université du Québec.

Sabourin, P. (2010). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., p. 415-444). Presses de l'Université du Québec.

Savoie-Zajc, L. (2010). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., p. 337-360). Presses de l'Université du Québec.

Simard, J.-F. et Leclerc, Y. (2008). Les Centres locaux de développement 1998-2008 – Une gouvernance en mutation : entre participation citoyenne et imputabilité municipale. *Revue canadienne des sciences régionales*, *31*(3), 615-636. https://idjs.ca/wp-content/uploads/v31n3-simard-leclerc.pdf

Solidarité rurale du Québec (SRQ). (2018). *Les milieux ruraux du Québec : portraits régionaux*. Coop Carbone. https://tousruraux.quebec/wp-content/uploads/2018/05/portrait-milieuxruraux-coopcarbone-2018.pdf

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3e éd., p. 443-466). SAGE.

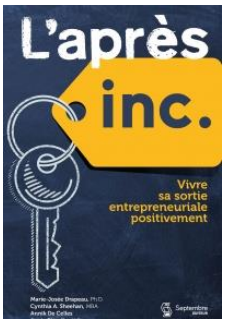
Statistique Canada. (2021). Recensement de 2016. https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F

Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, *17*(3), 273-288. https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288

Vachon, B. (1993). *Le développement local : théorie et pratique, réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Gaëtan Morin Éditeur.

Drapeau, M.-J., Sheehan, C.-A., De Celles, A. et Blondin, J. (2020). *L'après inc. Vivre sa sortie entrepreneuriale positivement*. Septembre éditeur

Daniel Lemay[a]



Écrire un livre seul ou en groupe, c'est sans doute un exercice fort exigeant. Du moins, telle est la perception que j'entretiens face à un tel exercice. Il y a une certaine mise à nu; des lecteurs vont aimer, d'autres moins. Selon moi, il s'agit d'un acte empreint d'une certaine humilité. J'ai donc beaucoup de respect pour les gens qui tentent cet exercice, qui constitue un exercice entrepreneurial jusqu'à un certain point. Beaucoup d'efforts y sont consentis et les résultats sont indépendants de la volonté de l'auteur.

J'ai pris connaissance du livre *L'après inc. : vivre sa sortie entrepreneuriale positivement*, corédigé par Marie-Josée Drapeau, une collègue du DSEA à l'UQAC. Le sujet m'intéressait pour deux raisons. La première : la curiosité. L'entrepreneur est un être toujours en action ayant beaucoup de projets. Or, dans cet ouvrage, on discute plutôt de sa sortie, de son départ, de la fin de sa vie d'entrepreneur. Il s'agit d'une posture non conventionnelle. Deuxièmement, je me suis retrouvé dans cette situation il y a quelques années, donc j'étais curieux de connaitre la façon dont ce sujet pouvait être abordé. Puisque chaque contexte de sortie d'une entreprise est différent, je m'interrogeais sur la possibilité d'aborder ce sujet à l'aide d'une démarche globale.

L'entrepreneur a un projet? Il le crée. Il est dans l'action chaque jour de sa vie d'entrepreneur. Par contre, un jour ou l'autre, il devra faire face à l'inévitable : sa sortie, qu'elle soit souhaitée ou non. C'est l'essence même du livre recensé. Après l'entreprise, la vie est moins rythmée, mais elle continue. Pour s'assurer qu'elle continue d'être belle, certaines étapes doivent être franchies.

Afin de structurer leur démarche, les autrices ont subdivisé le livre en quatre parties séquentielles, chacune identifiée par un verbe d'action : réfléchir, choisir, gérer et rebondir. Selon les autrices, il faut commencer par *réfléchir* à sa situation d'entrepreneur sortant avant de procéder au choix (*choisir*). Une fois ce choix effectué, il faut le mettre en œuvre. La section *gérer* explique cet aspect. Finalement, la partie *rebondir* informe le lecteur de certaines notions à mettre de l'avant afin de poursuivre sa vie après l'entrepreneuriat, sa transition.

1re partie : réfléchir

Les autrices abordent cet aspect en fonction de différents types de signaux apparaissant chez l'entrepreneur, signaux qui expriment une certaine prise de conscience. D'abord, les signaux d'ordre personnel (manque de motivation, problèmes de santé), d'ordre interpersonnel (commentaires de collègues, de la famille, d'amis qui laissent croire qu'il se passe quelque chose) ou encore financiers (difficulté à payer les fournisseurs, baisse de rentabilité, surveillance accrue des institutions financières).

[a] Professeur, département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

L'entrepreneur doit décoder ces signaux, mais comment faire? Les évènements surviennent vite et séparément, mais ils peuvent aussi survenir simultanément. Souvent, l'entrepreneur est pris dans un tourbillon. Il peut alors devenir difficile de prendre le recul nécessaire pour évaluer la conjoncture.

L'ouvrage propose des étapes qui aideront la personne à structurer sa démarche de réflexion. Selon moi, les interrogations abordées sont fondamentales. Elles guideront le lecteur vers les vrais enjeux associés à cette période de turbulence.

2e partie : choisir

Dans cette section, les autrices nous présentent différents choix pouvant s'offrir à l'entrepreneur qui prend la décision de se retirer à la suite de sa réflexion. Elles font une analogie avec le football nord-américain, sport que j'affectionne particulièrement.

Dans les trois situations décrites qui réfèrent au football, il s'agit de *passer le ballon*, de *vendre le ballon* ou de *dégonfler le ballon*. Chaque situation fait l'objet d'un chapitre.

La première situation fait référence à la transmission ordonnée de l'entreprise à des membres de sa famille ou à des employés qui voudraient la racheter (*passer le ballon*). *Vendre le ballon* réfère à l'action de vendre l'entreprise. La différence entre transférer et vendre, c'est le futur acquéreur : l'entreprise est vendue soit à des personnes connues (famille ou employés), soit à des acheteurs externes non choisis par l'entrepreneur.

La troisième situation, *dégonfler le ballon*, fait référence à l'arrêt pur et simple de l'activité. Dans les deux dernières situations, le choix de vendre le ballon ou de le dégonfler peut être imposé par la situation dans laquelle se trouve l'entreprise. En général, l'aspect financier peut forcer ce type de décision. D'ailleurs, dans ces situations particulières, l'élément émotionnel associé au fait de se retirer sera amplifié par un sentiment d'échec, qui ajoute à la difficulté à faire face à la situation.

Le transfert de l'entreprise nécessite en premier lieu de trouver un repreneur. L'enjeu est important, car il y a un objectif de pérennité de la société. L'entrepreneur pourra avoir le sentiment de réussite lorsque le transfert sera terminé, mais des étapes importantes doivent être respectées pour qu'il y ait succès. Les autrices identifient les acquéreurs possibles et les enjeux associés à chaque situation, entre autres les enjeux de transmission des pouvoirs, des savoirs et, éventuellement, des avoirs.

Dans la situation où l'entrepreneur vendra son entreprise, les étapes sont différentes. La situation dans laquelle se trouve l'entreprise aura une grande influence sur la facilité avec laquelle cette transaction se conclura par un succès. Un élément essentiel pour maximiser la valeur de la vente est de trouver le bon acheteur – tâche ardue en général.

Dans les situations de transfert ou de vente, il y a un élément financier important. Pour plusieurs entrepreneurs, la disposition de leur entreprise contre des sommes d'argent équivaut à établir le type de retraite qu'ils pourront envisager. En général, un des objectifs de l'entrepreneur lorsqu'il commence son activité est de s'accomplir, mais aussi de s'enrichir et d'assurer une vie confortable pour lui et ses proches. Comme lors de la vente d'une maison, un facteur émotif est associé à la transaction. Il se peut que, pour l'entrepreneur, la valeur perçue de sa compagnie soit plus grande que la valeur perçue par un futur acquéreur. Les autrices sont explicites sur cette perception et un futur vendeur prenant connaissance des informations présentées dans l'ouvrage sera certainement mieux informé et prévenu des pièges « émotifs » qui le guettent.

Le dernier chapitre de cette section aborde le dégonflement du ballon, soit la fin pure et simple de l'entreprise. Cette fin peut se faire de façon ordonnée, mais peut aussi être exigée par des créanciers. Ce scénario est assurément le pire qu'un entrepreneur puisse expérimenter. En plus de perdre des sommes d'argent importantes, il éprouvera un sentiment d'échec immense. De plus, sa santé pourrait être affectée, du fait que les problèmes financiers ne surviennent pas du jour au lendemain. Il s'agit souvent d'une longue agonie qui laisse des traces.

3e partie : gérer

Peu importe le choix effectué, qu'il soit le fruit d'une décision réfléchie ou forcée, il devra être géré. L'entrepreneur subira des impacts directs, mais plusieurs parties prenantes aussi. Il doit réaliser que la vie ne s'arrête pas là et qu'il doit planifier la suite. Plusieurs éléments sont donc à considérer dans la mise en place du choix.

Le premier chapitre de cette partie du livre informe le lecteur sur l'importance de la communication dans le contexte du retrait. On ne communique pas de la même façon s'il y a transfert, vente ou fermeture d'entreprise. Par contre, les parties prenantes sont sensiblement les mêmes : les employés, les clients, les fournisseurs, les institutions financières et les autres partenaires (autres entrepreneurs, amis, relations). Bref, cette étape fait réaliser à l'entrepreneur la quantité de gens qui gravitent autour de son organisation.

Plus importante que tout ce monde, la famille immédiate, qui comprend le conjoint ou la conjointe, les enfants et les parents. En général, l'entrepreneur voit sa famille impliquée indirectement dans son projet. Les longues heures de travail et le stress inévitable sont quelques-uns des impacts vécus par l'entourage immédiat. Les autrices identifient de bonnes pistes qui aideront certainement le lecteur à se poser les bonnes questions. Plusieurs références sont aussi identifiées afin d'aller chercher de l'aide, s'il en ressent le besoin.

La communication d'une décision aussi importante que de se retirer amène des interrogations incontournables. Être entrepreneur est un statut, et celui-ci disparaitra. Ce passage à vide est abordé dans le deuxième chapitre de cette partie. Dans ce processus de réflexion, de décision et de mise en œuvre, du temps et de l'énergie doivent être consacrés à chacune des étapes. L'entrepreneur n'a pas le temps de tirer au clair tout ce qui lui arrive : il est pris dans un tourbillon, un feu roulant. Puis, tout à coup, tout s'arrête. Les émotions peuvent refaire surface. Le détachement face à la situation devient alors nécessaire.

L'ouvrage renseigne sur les différentes phases que l'entrepreneur risque de traverser et sur les références utiles afin d'apporter du soutien en cas de besoin. Le lecteur est aidé dans la compréhension de ses émotions. Toutefois, selon moi, le message le plus important est le fait que « seul le temps » pourra venir à bout des sentiments négatifs pouvant se dégager de toute la démarche.

4e partie : rebondir

La dernière partie contient un seul chapitre. L'acte de rebondir peut se faire de différentes façons, mais les autrices l'abordent avec un souci particulier : l'entrepreneur doit rester actif et prendre soin de sa santé mentale et physique. Ainsi, après la réflexion, le choix et la mise en œuvre, qui impliquent un temps d'arrêt dans le but de digérer toutes les étapes précédentes, arrive le temps d'entrevoir le futur.

« Que veux-tu faire quand tu seras grand? » En principe, à cette étape, l'entrepreneur est à la phase de reconstruction. Il a su passer à travers toute la gamme d'émotions, il est bien reposé et est prêt pour un autre défi. Peut-être est-il suffisamment « grand » pour considérer que le temps restant sera consacré à profiter de la vie avec sa famille? Peut-être est-il un hyperactif et aura-t-il envie de relever de nouveaux défis? Peut-être considère-t-il même se lancer de nouveau en affaires? Même s'il a vécu un échec, il peut être prêt à se remettre en selle afin de mettre à profit les nouvelles connaissances acquises au cours de cette épreuve. Ou, au contraire, il a eu sa leçon et n'a plus d'intérêt pour ce type d'aventure. Il préfère alors s'orienter vers un emploi qui le valorisera, en plus de l'aider à gagner sa vie.

Bref, il y a autant de situations que d'entrepreneurs. Sa santé, physique, mentale et financière aura un impact dans le succès de cette phase finale.

Conclusion

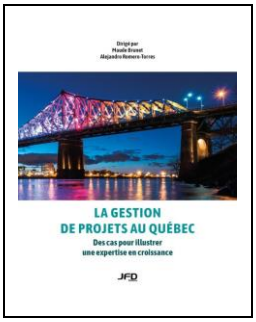
J'ai bien aimé une phrase dans la conclusion. À mon avis, elle résume bien ce que je pense du sujet : « N'oubliez jamais que toute fin est le commencement de quelque chose ». Je crois que cette phrase résume aussi la nature de l'ouvrage. Il sert à vulgariser une étape inévitable dans la vie d'un entrepreneur : sa sortie.

Le livre a un côté très pratique. En raison de ma formation et de mes expériences, je comprenais mieux certains éléments présentés, soit parce que je les ai vécus, soit parce que je les ai étudiés. Par contre, pour l'entrepreneur n'ayant pas une formation dans le domaine de l'administration, et plus spécifiquement en comptabilité, il s'agira d'un ouvrage très utile. Il démystifie plusieurs aspects du processus de sortie, qu'il soit volontaire ou non.

Selon moi, il constitue un livre de chevet, un journal personnel qui accompagne le lecteur de façon individuelle dans ce qu'il vit. Il y a quelque chose de rassurant dans les exemples donnés qui fait en sorte qu'il se sentira moins seul, tout en étant seul, ce qui est paradoxal. En résumé, même si chaque contexte de sortie d'un entrepreneur est différent, l'ouvrage fournit un bon guide général sur la façon de l'aborder.

Brunet, M. et Romero-Torres, A. (2021). *La gestion de projets au Québec. Des cas pour illustrer une expertise en croissance.* Éditions JFD.

Christophe Bredillet[a]



Comme le titre l'indique, ce livre s'inscrit dans la lignée des ouvrages intégrant un ancrage empirique à partir de cas remarquables et l'apprentissage réflexif mobilisant des fondements théoriques solides. Les thèmes retenus, qui forment les cinq sections de l'ouvrage, font l'objet d'une attention toujours soutenue, car ils correspondent à des enjeux importants en pratique.

L'ouvrage est organisé en une introduction, suivie de cinq sections comprenant 17 chapitres.

Dans cette recension, nous nous devons d'insister sur la riche **introduction** de Brunet (HEC Montréal) et Romero-Torres (ESG UQAM), qui nous rappellent d'abord l'importance des projets dans le développement de la société, à savoir la « projectification » de la société. Les auteurs notent qu'au Québec, le territoire couvert par l'ouvrage, 13 milliards de dollars seront investis annuellement en infrastructures publiques au cours des 10 prochaines années, ce qui nécessitera le développement de compétences et de pratiques adaptées aux enjeux de création de valeur économique, environnementale et sociale.

Devant ces enjeux, Brunet et Romero-Torres soulignent l'expertise historique québécoise en gestion de projets et l'écosystème unique sur le plan international, qui comprend associations professionnelles, universités et environnement socio-politico-économique. À titre d'exemple, ils citent le développement des programmes aux cycles supérieurs en gestion de projets dans le réseau de l'Université du Québec, il y a environ 45 ans. C'était alors une première mondiale. Ce développement a par ailleurs donné naissance à un réseau de recherche extrêmement fertile, dont l'influence a été et est internationale, par exemple les travaux de Miller et Lessard ou encore d'Aubry et Hobbs.

Pour conclure, les auteurs définissent le cadre intégrateur de la gestion de projets utilisé pour structurer l'ouvrage, cadre inspiré de Cha et ses collègues (2018). Ce cadre articule les cinq catégories de pratiques correspondant aux cinq sections de l'ouvrage, soit 1) définition de projet, 2) gouvernance de projet (incluant les relations contractuelles), 3) livraison de projet, 4) transfert des résultats du projet et 5) compétences humaines.

La **section 1**, qui s'intéresse à la « définition de projet », est illustrée par trois cas, chacun faisant l'objet d'un chapitre. Deux pratiques clés sont mises en évidence. La première est l'importance de la bonne compréhension des enjeux politiques par les gestionnaires dans l'analyse des projets d'infrastructure publique en s'appuyant sur des approches de l'analyse des politiques publiques diverses (rationnelles, pluralistes, cognitives et critiques) [voir chapitre 1 – *Le développement des grands projets publics et les théories des politiques publiques : le cas du Réseau structurant de transport en commun de Québec* par Pierre-André Hudon (Université Laval)].

[a] Professeur titulaire en gestion organisationnelle de projet, Université du Québec à Trois-Rivières

La seconde pratique clé est l'utilisation d'approches participatives, tant sur le plan de la gouvernance du processus de consultation publique que dans l'établissement des besoins préalable à la définition d'un projet [voir chapitre 2 – *Le processus de consultation publique du REM : un projet à la gouvernance inédite* par Maude Brunet (HEC Montréal), Nathalie Drouin (ESG UQAM) et Philippe Gauthier (HEC Montréal); et chapitre 3 – *L'implication des parties prenantes dans une approche participative Lean : le projet du nouveau complexe hospitalier de Québec* par Hafsa Chbaly (ÉTS), Maude Brunet (HEC Montréal), Éric Daneau (CHU de Québec) et Daniel Forgues (ÉTS)].

La « gouvernance de projet » est l'objet de la **section 2**. Trois cas sont proposés. Ils permettent de faire ressortir deux pratiques importantes. La première est la nécessité d'une compréhension intime des interactions entre acteurs (parties prenantes et intervenants) et de leur bon équilibre. Cette pratique est mise en évidence par l'analyse, d'une part, de la dynamique de mise en place de conditions favorisant l'acceptabilité sociale [voir chapitre 4 – *Développement de partenariats avec les Premières Nations dans un grand projet hydroélectrique : le cas du projet Eastmain-1-A–Sarcelle–Rupert à la Baie-James* par Sofiane Baba (Université de Sherbrooke), Réal Courcelles (Hydro-Québec) et Marc Dunn (Niskamoon)] et, d'autre part, de l'influence des acteurs en position d'autorité dans le succès d'un modèle d'implantation d'un projet [voir chapitre 5 – *Le cas de l'implantation du système de gestion intégrée de la performance dans les organisations de santé au Québec* par Jean-Sébastien Marchand et Mylaine Breton (Université de Sherbrooke)].

La seconde pratique importante se concentre sur la mise en place de mécanismes favorisant une relation contractuelle collaborative [voir chapitre 6 – *L'influence de la modélisation des données sur la gestion des parties prenantes : le cas du projet d'agrandissement de l'aéroport de Québec* par Tais Scherer (ÉTS) et Maude Brunet (HEC Montréal)].

La **section 3** nous conduit à explorer les pratiques de « livraison de projet ». Les cinq cas présentés permettent de mettre en exergue trois pratiques principales. La première concerne les approches ou démarches mises en œuvre pour une meilleure création de valeur, et qui combinent les aspects « classiques » et « agiles », le tout dans une perspective d'effectuation [voir chapitre 7 – *La mise en projet d'une initiative d'innovation : le cas de la télédermatologie pour le dépistage des cancers de la peau* par Marie-Pierre Faure et Nathalie Ross (Institut TransMedTech) et Mélissa Trépanier, Patrick Cohendet, Philip Mathieu et Laurent Simon (HEC Montréal); chapitre 8 – *Gestion de projet agile hors TI : le cas de l'organisation d'un événement* par Julie Delisle (ESG UQAM); et chapitre 11 – *La revitalisation de la Tour de Montréal et les pratiques innovantes en construction* par Joëlle Brodeur (Parc olympique) et Maude Brunet (HEC Montréal)].

La deuxième pratique souligne l'importance des arrangements contractuels adaptés entre acteurs [voir chapitre 9 – *Les modes de réalisation comme moyen d'orchestrer les projets de construction : concepts et exemples nationaux* par Mario Bourgault (Polytechnique Montréal), Ivanka Iordanova (ÉTS) et Nathalie Perrier, Sara Rankohi et Mathieu Denis (Polytechnique Montréal)].

Enfin, la troisième pratique exige une connaissance approfondie des ressorts sous-jacents des parties prenantes, à savoir de leurs intérêts et référents. Elle apparaît comme une condition clé à une bonne gestion de ces dernières [voir chapitre 10 – *La réalisation du projet d'illumination du pont Jacques-Cartier et la complexité de la gestion des parties prenantes* par Maude Brunet et Philippe Gauthier (HEC Montréal)].

Le « transfert des résultats du projet » est étudié en **section 4**. Les trois cas discutés font ressortir trois pratiques ou principes clés. Premièrement, on constate un principe d'équifinalité au regard de la performance parmi des projets similaires faisant l'objet d'un design organisationnel propre, mais adapté à leur contexte [voir chapitre 12 – *Le design organisationnel, la performance et l'équifinalité : une étude des trois projets majeurs de transformation des CHU à Montréal* par Monique Aubry (ESG UQAM), Marie-Claire Richer et Mélanie Lavoie-Tremblay (Université McGill), Claude Fortin et Jean-François Fortin Verreault].

Deuxièmement, nonobstant le choix de l'approche, l'organisation de la gestion de la réalisation des bénéfices obéit à quelques principes fondamentaux [voir chapitre 13 – *L'art de gérer la réalisation des bénéfices d'un projet : l'expérience de la Société de transport de Montréal* par Magalie Paré et Alejandro Romero-Torres (ESG UQAM)].

Troisièmement, la prise en compte d'approches plurielles, dont la géopolitique, enrichit la réflexion autour des projets [voir chapitre 14 – *Enrichir la recherche et la formation en gestion de projet par l'entremise de l'approche géopolitique? Réflexion à partir du cas des gaz de schiste au Québec* par Nicolas Paquet et Mario Carrier (Université Laval)].

La **section 5** couvre un ensemble de pratiques transversales par rapport aux précédentes : les « compétences humaines ». Les deux pratiques essentielles soulignées par les trois cas présentés ne paraîtront pas nécessairement nouvelles au lecteur, ce qui n'enlève rien à leur importance.

D'abord, la capacité à faire collaborer des parties prenantes et des acteurs divers (nous ne dirons pas « gérer les parties prenantes », expression trop restrictive et normative à notre goût), qui met l'humain au cœur des processus d'émergence et de changements induits par les projets, est une pratique fondamentale [voir chapitre 15 – *Compétences et stratégies de gestion pour les projets publics gérés en partenariat : le cas du projet les Jardins Gamelin du Partenariat du Quartier des spectacles* par Marie-Pierre Leroux et Caroline Coulombe (ESG UQAM) et Jozef Fleury-Berthiaume (Partenariat du Quartier des spectacles); et chapitre 16 – *Le projet de refonte du programme de formation en gestion de projet chez Hydro-Québec Innovation, équipement et services partagés : quelles leçons pour la gestion du changement d'un projet de développement organisationnel* par Caroline Coulombe et Marie-Pierre Leroux (ESG UQAM), Émilie Sénéchal (Hydro-Québec), Véronique Duguay et Daphnée Daniel].

La seconde pratique fondamentale soulignée est la capacité à adapter les approches de gestion de projet à la diversité et à la pluralité des contextes et situations de chaque projet. Ainsi, une solution unique ne convient pas à tous [voir chapitre 17 – *Gestion de projet événementiel sous la lentille du "Making Project Critical" : le projet des Grands Feux du Casino du Lac-Leamy* par Julie Bérubé et Audrey-Ann Tully de Cotret (UQO)].

Cet ouvrage, d'une lecture aisée, combine harmonieusement les dimensions didactique, narrative et réflective, ce qui siéra à différents lecteurs. Une de ses forces est la diversité du choix des cas, que ce soit les secteurs couverts, les types de projets, leur état d'avancement ou encore leur niveau de performance. Une autre force vient du fait que les auteurs viennent à la fois de la pratique et de la recherche, ce qui rend les pratiques mises en exergue d'autant plus fondées dans une perspective d'études pragmatiques.

En conclusion, les directeurs de l'ouvrage Maude Brunet et Alejandro Romero-Torres ainsi que les différents collaborateurs nous proposent un ouvrage de grande qualité apportant un regard riche sur les enjeux associés à la « projectification » croissante de la société. Il est utile autant à la réflexion qu'à l'action. Cette contribution de haute volée sera profitable à un large lectorat, fût-il praticien, chercheur, étudiant ou personne engagée dans le débat politique.

Pour consulter le site de l'éditeur concernant cet ouvrage : www.editionsjfd.com/gdp

Université du Québec
à Chicoutimi

RÉUSSIR

uqac.ca

UQAC

Organisations
&Territoires

Réflexions sur la gestion,
l'innovation et le développement

ABONNEMENT

Six (6) numéros

Abonnement institutionnel..... 103,48 $ *
Abonnement individuel..... 66,69 $ *
Abonnement étudiant ..... 48,29 $ **
Abonnement hors Canada..... 145,00 $ ***

Note : tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

* Taxes incluses
** Taxes incluses (envoyer une photocopie de la carte étudiante)
*** (110 $ + 35 $ frais de poste) (sans taxes)

Je désire m'abonner à la revue *Organisations &Territoires*

☐ Nouvel abonné ☐ Renouvellement

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le DERNIER numéro** paru

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le PROCHAIN numéro** à paraître

Je joins un chèque au montant de : _____

à l'ordre de : Revue *Organisations & Territoires* de l'UQAC

Coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____

Remplissez et retournez ce formulaire par courriel (revueot@uqac.ca)
ou par la poste à l'adresse suivante :

Revue *Organisations & Territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1