

PRÉFACE

par William A. « Bill » Ninacs¹

Le développement d'une entreprise peut-il constituer une intervention sociale axée sur l'*empowerment* ? Voilà la question qui surgissait tout au long de ma lecture de ce livre.

Lorraine et Marcel notent que le Centre de ressources en création d'entreprises collectives n'avait pas un rôle spécifique d'intervention sociale auprès des participantEs. Cependant, même si le Centre n'avait pas un tel rôle, il me semble qu'une intervention sociale a bel et bien été déployée tout au long du parcours des participantEs car, au-delà de la mise sur pied d'entreprises, l'action du Centre devait mener à un changement de leur comportement individuel, notamment de leur capacité d'agir, et de leur situation socioéconomique. Mais, contrairement aux approches généralement empruntées par le traitement individuel en travail social, l'intervention au Centre s'appuyait sur la dynamique particulière du développement d'une entreprise collective pour atteindre le changement souhaité. Ce n'est donc pas surprenant que, dans ce récit, l'on réfère au personnel du Centre plus souvent comme des intervenants et des intervenantes que comme des accompagnateurs et des accompagnatrices et jamais comme des conseillers et des conseillères comme c'est habituellement le cas dans les organismes offrant un soutien au développement d'entreprises.

En vérité, bien que l'on puisse trouver de nombreux éléments de réponse à ma question dans ce livre, la question en tant que telle n'est jamais vraiment posée car, puisqu'on a décidé au Centre que le développement de projets d'entreprises collectives constituait le « prétexte d'intervention », la réponse

¹ Bill Ninacs est consultant, chercheur et formateur dans les champs de l'intervention sociale et de l'intervention communautaire axées sur l'*empowerment*, du développement économique communautaire (DÉC) et de l'économie sociale. Il œuvre à la Coopérative de consultation en développement LA CLÉ de Victoriaville dont il est le président.

est implicitement affirmative. Pourtant, si on m'avait posé la question à l'époque où le Centre était en opération, ma réponse aurait été négative.

Il faut dire que cette question m'habite depuis fort longtemps. Durant la quinzaine d'années qui a suivi mon départ du secteur privé, j'ai participé activement à la mise sur pied de plusieurs coopératives, de groupes de défense de droits et d'autres organismes et entreprises communautaires. Ma réflexion plus formelle sur le sujet a commencé pendant que j'étais coordonnateur de la Corporation de développement communautaire des Bois-Francis, et surtout durant mes études de maîtrise, par une remise en question du bien-fondé du développement d'entreprises comme stratégie légitime du développement économique communautaire (DÉC)². Par la suite, elle fût maintenue tout au long de mes études doctorales, alimentée par mon appropriation progressive de connaissances tant en matière d'intervention sociale que par rapport à l'*empowerment*³ et aussi par les questions de mes étudiantEs, car j'enseignais en même temps le développement d'entreprises comme moyen d'atteindre des objectifs sociaux⁴.

Pourquoi une réponse négative à la question? À cause du raisonnement suivant, en se rappelant qu'elle cherche à établir un lien entre deux actions distinctes, c'est-à-dire le développement d'une entreprise et l'intervention sociale axée sur l'*empowerment* :

- la mise sur pied d'une entreprise résulte de l'action directe et délibérée d'unE entrepreneurE agissant seulE ou avec d'autres entrepreneurEs;

² NINACS, William A. (1991). « Business Development as a CED Strategy », *Making Waves*, Vol. 2, N° 3, 7-12.

³ NINACS, William A. (1995). « Entraide économique, création d'entreprise, politiques sociales et *empowerment* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, 97-119; NINACS, William A. (1995). « La création d'emploi comme stratégie de développement économique communautaire », *Virtualités*, vol. 2, n° 5, 22-26; NINACS, William A. (1996). *Le service social et la pauvreté : de la redistribution des ressources à leur contrôle?*, Laboratoire de recherche en service social, Université Laval, 71 pages.

⁴ À la Southern New Hampshire University, School of Community Economic Development (CED), Masters Program in CED (1991-1998), et à l'Université Concordia, École des affaires publiques et communautaires, diplôme de 2^e cycle en développement économique communautaire (2000 et 2001).

- unE entrepreneurE est, par définition, une personne qui agit;
- une personne qui agit possède nécessairement le pouvoir de le faire;
- le pouvoir d'agir est alors présent chez l'entrepreneurE et donc aucune intervention n'est requise pour le développer.

En d'autres mots, le développement d'entreprises ne se réalise qu'avec des individus déjà *empowered*, les entrepreneurEs. C'est logique, non? En fait, je crois toujours que ce raisonnement est juste, mais j'ai tout de même l'impression qu'il mérite d'être nuancé un peu. Je m'explique.

QUEL *DISEMPOWERMENT*?

Il m'apparaît utile de rappeler qu'une intervention sociale axée sur l'*empowerment* n'est nécessaire que lorsqu'il y a une absence de pouvoir d'agir, c'est-à-dire lorsqu'il existe une situation de *disempowerment*. Puisqu'il faut combler cette absence, une partie de l'intervention tente, avec l'individu, d'identifier ce qui empêche son pouvoir d'agir afin de voir avec lui comment ses forces pourraient être mises à contribution pour vaincre ou contourner les obstacles. Dans le cas du Centre, les individus étaient des personnes sans emploi qui demandaient un accompagnement pour réaliser un projet. Question : où était le *disempowerment*? Était-il en lien avec le besoin d'un soutien pour le projet d'entreprise ou avec l'absence d'une capacité d'action qui n'avait aucun lien avec le projet?

En quoi l'identification du *disempowerment* est-elle importante? Parce que l'absence d'un pouvoir d'agir sur le plan du développement d'une entreprise est différente du manque de pouvoir d'agir d'un individu sur sa situation socioéconomique ou sur un autre volet de sa vie personnelle. La raison? Le projet d'entreprise n'est pas la personne : il faut distinguer les deux. Ceci est encore plus clair lorsque le projet d'entreprise rassemble plusieurs personnes, comme c'est le cas lorsqu'il est question d'entreprises collectives.

Toutefois, lorsqu'il est question de porteurs de projets vivant l'exclusion sociale ou autrement marginalisés (comme c'était le cas au Centre), il arrive souvent qu'une intervention sociale soit requise en amont du processus de développement de l'entreprise. Une étape préalable peut, en effet, aider à

mieux comprendre les contextes socioéconomiques et sociopolitiques qui font généralement partie des obstacles structurels à surmonter, à mieux identifier les objectifs personnels poursuivis par la personne et la façon dont le projet d'entreprise doit aider à les atteindre, et à mieux faire ressortir les forces des personnes ayant une faible estime de soi. Une telle étape peut-elle faire partie du développement de l'entreprise? À la limite, on pourrait penser que l'étape généralement qualifiée d'étude de pré faisabilité – durant laquelle on tente d'évaluer les ressources requises par le projet et d'identifier celles déjà disponibles – pourrait se pencher sur de tels sujets, bien que ce soit rarement le cas dans la pratique. Néanmoins, si on accepte l'idée qu'une action préalable de ce genre puisse faire partie du processus de développement de l'entreprise, il s'agit en fait d'une intervention sociale qui peut s'inscrire dans une approche axée sur l'*empowerment*, d'où la nécessité de nuancer mes propos.

Au Centre, il était toutefois immédiatement question du plan d'affaires et, à première vue, on pourrait croire que ladite étape préalable était escamotée. Cependant, en lisant la description de l'accompagnement fournie dans ces pages, force est de constater que le contenu d'une telle étape était intégrée autrement dans le parcours des participantEs. Ceci a certes dû semer une certaine confusion entre les deux processus en opération, c'est-à-dire celui du développement de l'*empowerment* et celui du développement de l'entreprise, ce qui n'a probablement pas facilité le travail des intervenantEs.

L'EMPOWERMENT ENTREPRENEURIAL

Mais quels sont les enjeux lorsque le manque de pouvoir d'agir d'une personne est directement lié à son projet d'entreprise? En d'autres mots, est-il possible qu'une personne soit *disempowered* plus spécifiquement sur le plan entrepreneurial? De plus, s'il existe un *disempowerment* entrepreneurial, ne doit-il pas exister un *empowerment* entrepreneurial? Et si c'est vrai, en quoi serait-il différent de l'*empowerment* « ordinaire »?

Avouons qu'il s'agirait d'un processus assez particulier, car le renversement du manque de pouvoir d'agir dans un tel cas devrait permettre à la personne d'agir comme entrepreneurE et de mener à bien son projet d'entreprise. De

plus, il s'agirait d'un processus assez complexe car, d'une part, il serait constitué de deux cheminements interreliés, un sur le plan individuel (le développement du pouvoir d'agir en tant qu'entrepreneurE) et un deuxième sur le plan organisationnel (le développement de l'entreprise), et, d'autre part, il se produirait à l'intérieur d'un environnement peu enclin à soutenir des personnes en quête d'un pouvoir d'agir, c'est-à-dire le marché. C'est tout un menu!

Dans ma thèse de doctorat, je notais qu'il est probable que les individus qui participent aux décisions relatives à la mise sur pied de leur entreprise avancent à travers les différentes étapes du processus d'*empowerment* en même temps qu'ils développent leurs capacités entrepreneuriales, et que « [...] ceci donnerait lieu à ce qui pourrait se nommer un processus d'*empowerment* entrepreneurial »⁵. Je crois que j'avais bien raison de conjuguer cette affirmation au conditionnel, car aujourd'hui je penche davantage vers l'idée que l'*empowerment* entrepreneurial pourrait s'avérer un processus distinct de l'*empowerment* individuel et ce, malgré qu'il soit toujours lié au développement d'un pouvoir d'agir – le « choisir, décider, agir » – en rapport avec le projet d'entreprise.

Dans ce livre, les informations sont malheureusement plutôt rares sur les volets de l'intervention en lien avec le développement de l'entrepreneuriat et avec le développement de l'entreprise. Cependant, puisque le développement de projets d'entreprises constituait le « prétexte d'intervention », on peut présumer que le Centre voyait l'entrepreneuriat comme un ensemble de compétences qui, à l'instar des compétences requises pour défendre les droits ou offrir des services dans les groupes communautaires, pouvaient se développer à l'intérieur d'une communauté représentée par le Centre lui-même. D'après ma lecture, le processus de développement de l'entreprise me semble avoir été, en fait, indissociable du processus d'*empowerment* à tel point, si j'ai bien lu, que les intervenantEs devaient restreindre leur apport en lien avec le développement de

⁵ Ninacs, W. A. (2002). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, Sainte-Foy (Québec), École de service social, Université Laval, 263.

l'entreprise afin de ne pas corrompre le développement de l'*empowerment* des participantEs. Il y a là, je crois, un élément d'explication de plusieurs problèmes décrits dans ce livre et plus particulièrement du faible taux de réussite sur le plan du nombre d'entreprises développées. Pourquoi? Pour deux raisons :

- premièrement, les compétences requises pour réussir le développement d'entreprises collectives (coopératives ou organismes à but non lucratif) renvoient à un type d'entrepreneuriat particulier que je nomme « entrepreneuriat social » et qui pourrait comprendre : « [les] attitudes, capacités et qualités de l'entrepreneuriat, et leur mise en œuvre dans l'accumulation et l'exploitation des capitaux requis par une organisation ou une entreprise contrôlée par ses membres pour atteindre de façon concomitante des objectifs économiques et sociaux »⁶. Ces compétences sont essentielles pour permettre aux participantEs, voire aux entrepreneurEs, de passer à travers les différentes étapes de mise sur pied d'une entreprise et de s'approprier les facteurs de faisabilité – l'ensemble des ressources (humaines, financières, matérielles, informationnelles), des connaissances et des habiletés techniques et spécifiques requises pour mener le projet à terme⁷. Ces étapes sont bien connues et documentées, et les franchir requiert, on peut se l'imaginer, un soutien hautement qualifié. Lorsqu'on est conseiller-ère en développement d'entreprises, ne doit-on pas mettre à contribution *toute* son expertise afin d'assurer que la personne qui porte le projet puisse réussir à gravir les différentes étapes du parcours entrepreneurial? En d'autres mots, peut-on être dirigeantE dans l'intervention de soutien sans être dirigiste, surtout lorsqu'il est fort probable que l'action produise un recul ou un revers dans la viabilité de l'entreprise? La réponse, on peut espérer, doit s'avérer affirmative;
- deuxièmement, le pouvoir d'agir de l'entrepreneurE ne se développe pas à l'intérieur d'un environnement soutenant et motivant qui possède les caractéristiques de l'*empowerment* communautaire – indispensable pour

⁶ *Ibid.*, 236.

⁷ BELLEY, André (1987). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, Québec, Fondation de l'Entrepreneurship, 106 pages, 6-9.

développer l'*empowerment* individuel – mais plutôt dans une arène que l'on pourrait qualifier d'hostile à la collaboration non intéressée, là où règnent la concurrence et l'élitisme, bref la loi du plus fort, c'est-à-dire dans le contexte du marché. Il est vrai que le Centre tentait de soutenir des initiatives devant opérer dans un autre cadre socioéconomique, celui de l'économie sociale. Cependant, même dans le cadre d'une économie sociale, le marché demeure un des mécanismes de régulation avec lesquels l'entreprise doit composer pour assurer sa survie⁸. En fait, la capacité de transiger avec les lois du marché est à la fois un des signes témoignant du développement de l'entrepreneuriat et un des obstacles les plus courants au développement d'entreprises par des intervenantEs des milieux sociaux. Il s'ensuit que le soutien au développement de l'entreprise même collective et même orientée vers l'économie sociale requiert une expertise hors pair qui doit être mise au service de l'entrepreneurE en devenir et ce, au risque d'orienter certaines décisions vers une trajectoire où les chances de réussite de l'entreprise sont meilleures.

En somme, à mes yeux, le développement de l'*empowerment* individuel et le développement de l'entrepreneuriat constituent deux processus différents qui commandent chacun une intervention sociale particulière. Bien que certaines composantes de chaque processus puissent souvent converger, il me semble que le développement de l'*empowerment* individuel est favorisé par un environnement plus axé sur le soutien que celui offert par l'entreprise même sociale. Ce n'est pas impossible de le réaliser, toutefois, mais ce n'est pas évident.

⁸ Les autres mécanismes sont la redistribution et la réciprocité. Voir : LÉVESQUE, Benoît et William A. NINACS (1997). *L'économie sociale au Canada : l'expérience québécoise / The Social Economy in Canada: The Quebec Experience*, document de réflexion, colloque de Développement des ressources humaines Canada et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Montréal, 23 pages (français) / 21 pages (anglais); NINACS, William A., avec la collaboration de Michael TOYE (2002). *A Review of the Theory and Practice of Social Economy/Économie Sociale in Canada*, Ottawa, Social Research and Demonstration Corporation/Société de recherche sociale appliquée, 38 pages..

CETTE PRÉFACE

Au Québec comme ailleurs, les expériences pratiques d'intervention sociale individuelle axée sur le développement d'entreprises ont été relativement peu nombreuses jusqu'à maintenant et malheureusement, les écrits le sont encore moins. Le livre que vous avez entre les mains s'avère donc une perle rare et il ne faut pas sous-estimer la richesse de ses enseignements pour augmenter notre compréhension des nouvelles pratiques sociales ayant comme objectif *l'empowerment* et la conscientisation.

Je tiens à remercier Lorraine et Marcel de m'avoir demandé d'écrire ce texte, car ça m'a permis de continuer à réfléchir sur ce sujet qui me tient à cœur et qui me lie à eux depuis fort longtemps. Plusieurs idées que j'avance dans cette préface m'étaient inconnues il n'y a pas tellement longtemps et c'est le signe d'un bon livre lorsqu'il stimule la réflexion. J'essaie donc de partager la mienne et d'offrir quelques pistes à ceux et à celles qui voudraient creuser davantage l'expérience du Centre ou de toute autre initiative analogue. Mais je lance également un appel pour une analyse en profondeur de *l'empowerment* entrepreneurial afin de mieux cerner ses éléments constitutifs ainsi que ses liens avec *l'empowerment* individuel. Une meilleure connaissance de ce phénomène nous aiderait à mieux comprendre comment s'en servir pour répondre aux besoins des personnes qui demandent notre assistance, pour intervenir.

Bill Ninacs

Victoriaville, le 29 octobre 2006