

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

À quoi sert la formation en entrepreneuriat?

par

Sabrina St-Hilaire

Chantale Mailhot

HEC Montréal

Directrice de recherche

Yves-Marie Abraham

HEC Montréal

Codirecteur de recherche

Sciences de la gestion

(Spécialisation Gestion de l'innovation sociale)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2021

© Sabrina St-Hilaire, 2021

Résumé

À quoi sert la formation en entrepreneuriat? La question au cœur de cette recherche, à laquelle tente de répondre une jeune professionnelle impliquée dans une formation en entrepreneuriat pour les jeunes. C'est au fond une manière de se demander : à quoi je sers? À quoi je veux servir? L'entrepreneuriat, de plus en plus valorisé au sein de la société québécoise, s'est immiscé dans le programme d'éducation et il y a davantage d'opportunités d'entreprendre. En même temps, nous vivons des enjeux multidimensionnels (sociaux, écologiques, économiques et politiques) causés par la poursuite d'une croissance infinie dans un monde fini. Une croissance imposée par l'entreprise, lieu de prédilection pour entreprendre. Cette recherche explore la possibilité que l'entrepreneur puisse exister en dehors de l'entreprise, qu'il puisse créer dans une visée transformatrice de notre société, hors de la poursuite de cette croissance infinie. Pour ce faire, la recherche s'appuie sur la définition de l'entrepreneur de Schumpeter, qui met de l'avant son potentiel créateur. C'est à travers l'observation, l'écriture d'un journal et la réalisation d'entretiens individuels avec les participants, que je tente de faire du sens de ma pratique. Évidemment, il s'agissait d'abord de définir l'éducation entrepreneuriale et l'entrepreneuriat. Enfin, les résultats montrent qu'une formation en entrepreneuriat pour les jeunes peut contribuer à développer leur potentiel créateur, mais leur potentiel transformateur dépend de la vision du monde poursuivie, qui dans ce cas-ci se rapproche du « nouvel esprit du capitalisme ». Dès lors, il semble difficile de sortir l'entrepreneur de l'entreprise, et du capitalisme.

Mots clés : Entrepreneuriat, entrepreneur, éducation entrepreneuriale, formation en entrepreneuriat, jeunes entrepreneurs, s'entreprendre, transformation sociale, innovation sociale, perspective néolibérale, nouvel esprit du capitalisme.

Méthodes de recherche : Ethnographie et autoethnographie.

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des figures	vii
Remerciements.....	ix
Chapitre 1 Introduction	1
Chapitre 2 Démystifier entrepreneuriat et éducation entrepreneuriale	9
2.1 De l'entrepreneur jusqu'à l'« entreprise-monde ».....	9
2.1.1 Entrepreneuriat et entrepreneur, d'hier à aujourd'hui	9
2.1.2 Définitions de l'entrepreneur	13
2.1.3 Esprit d'entreprendre à intraprendre	15
2.1.4 Profil de l'entrepreneur.....	15
2.1.5 Entrepreneuriat social ou « entreprendre autrement »	16
2.1.6 S'entreprendre.....	18
2.2 De l'éducation à l'éducation entrepreneuriale.....	19
2.2.1 Rôle de l'éducation	19
2.2.2 Débuts de l'éducation entrepreneuriale	21
2.2.3 Effets de l'éducation entrepreneuriale	21
2.2.4 Portrait de l'éducation entrepreneuriale au Québec.....	23
2.2.5 Définition et finalités de l'éducation entrepreneuriale	24
2.2.6 Pédagogie et éducation entrepreneuriale	26
2.3 L'éducation entrepreneuriale, reproduction d'un modèle ou visée émancipatrice? (Propositions)	28
Chapitre 3 Éclairer l'imaginaire entrepreneurial et la transformation sociale	31
3.2.1 Construction de l'imaginaire selon Castoriadis	31
3.2.2 Définition de l'entrepreneur selon Schumpeter	34
3.2.3 Trois perspectives de l'innovation sociale selon Durand Folco	37
3.2.4 Socialisation primaire et socialisation secondaire selon Berger et Luckmann.....	41
Chapitre 4 Explorer l'imaginaire d'une formation.....	47
4.1 Collecte des données	47

4.1.1 Observation.....	47
4.1.2 Entretiens semi-dirigés	49
4.1.3 Journal	51
4.2 Traitement des données.....	51
4.2.1 Codage.....	52
4.2.2 Analyse des données.....	53
4.2.3 Résultats	54
Chapitre 5 Raconter une formation en entrepreneuriat pour les jeunes	55
5.1 Dimanche - « L'accueil »	55
5.2 Lundi - « Se connaître »	63
5.3 Mardi - « Créer ».....	72
5.4 Mercredi - « Collaborer et concrétiser »	82
5.5 Jeudi – « Convaincre ».....	85
5.6 Vendredi - « S'impliquer ».....	89
Chapitre 6 Révéler l'imaginaire construit lors de la formation.....	93
6.1 De quel entrepreneur est-il question?.....	93
6.1.2 L'entrepreneur de Schumpeter?.....	93
6.1.3 Dans la perspective de l'idéologie néolibérale?	99
6.1.4 Une conception inédite de l'entrepreneuriat?.....	105
6.1.5 Dans le « nouvel esprit du capitalisme »?	131
6.2 Que produit la formation sur les participants?	141
6.2.1 Sont-ils bousculés?	141
6.2.2 Pourquoi sont-ils bousculés ou pas?.....	144
6.2.3 À quoi sert cette formation pour les participants?.....	149
Chapitre 7 Conclusion.....	151
Bibliographie.....	161
Annexes.....	i
Annexe 1 - Guide d'observation ethnographique	i
Annexe 2 - Guide d'entretien semi-dirigé.....	v

Liste des figures

Figure 1 : Préférences Dynamix - En mode proactif	67
Figure 2 : Préférences Dynamix - En mode réactif	67
Figure 3 : Graphique Dynamix – Intuition et Sensation	68
Figure 4 : Graphique Dynamix – Les indicateurs clés du succès	69
Figure 5 : Business Model Canvas	76
Figure 6 : Cover Story Vision Canvas	77
Figure 7 : Persona Canvas	77

Remerciements

Cette recherche m'a grandement permis de cheminer, elle m'a amenée à aller au plus profond de moi-même explorer mes pensées et mes questionnements, puis en faire du sens. Cela n'a pas toujours été facile et je suis reconnaissante pour toutes ces personnes qui m'ont supportée : enseignants, membres de ma famille, amis, collègues au travail, collègues GIS, communauté d'écriture Thésèz-vous et tous les autres qui ont été présents pour moi. Merci à tous pour votre support à toute épreuve.

Merci à ma directrice de recherche, Chantale Mailhot, qui depuis le début a cru en moi et mes idées. Elle m'a accompagnée et guidée tout au long de cette recherche avec bienveillance et douceur. Par ses questions, elle m'a aidée à aller au fond de mes propres questionnements et aborder la recherche sous un nouvel angle pour me permettre d'en faire du sens pour mon propre cheminement.

Merci à mon codirecteur de recherche, Yves-Marie Abraham, qui m'a inspiré les questionnements à l'origine de ce mémoire. Il est un modèle pour moi, il ose explorer de nouveaux possibles pour un monde meilleur. Il m'a beaucoup aidé à mettre des mots sur mes pensées et à me dépasser dans le cadre de cette recherche.

Mon amoureux, qui depuis le début m'appuie dans ce projet, dans mes réussites, mais surtout lors des multiples défis rencontrés. Merci d'avoir été présent avec moi et pour moi. Merci pour ton écoute et ta patience. Je t'en serai à jamais reconnaissante.

Ma famille, mes parents et mon frère, qui m'appuient jour après jour dans tout ce que j'entreprends. Votre présence rassurante, vos mots d'encouragement et les nombreux soupers partagés, accompagnés d'échanges enflammés m'ont tellement fait du bien. Merci d'être toujours là et de croire en moi.

Cette École, où les entrepreneurs apprennent et où j'ai appris beaucoup moi aussi. Merci de m'avoir ouvert les portes et permis de réaliser ce travail de recherche.

*« Je suis, j'existe : cela est certain, mais
combien de temps? À savoir autant de temps
que je pense; car peut-être se pourrait-il
faire, si je cessais de penser que je cesserai
en même temps d'être ou d'exister. »*

- René Descartes (1596-1650)

Chapitre 1 | Introduction

J'ai grandi dans un coin de pays que l'on surnomme le berceau de l'entrepreneuriat. Autrefois, ceux que l'on appelait « les jarrets noirs » y traversaient la centaine de kilomètres de la vallée qui les séparaient de la capitale pour aller vendre le fruit de leur labeur au grand marché. Ils se risquaient à traverser les bois marécageux qui les séparaient de la grande ville et lorsqu'ils y arrivaient, ils arboraient fièrement des traces de boue sur leurs mollets, symbole de leur exploit. La détermination de ces hommes que l'on surnommait les jarrets noirs est à l'origine d'une longue lignée d'entrepreneurs.

Aujourd'hui, habitants de ma région natale, nous n'avons plus les jarrets noirs, mais c'est la même détermination à entreprendre qui coule dans nos veines. On dit même que l'entrepreneuriat est la ressource naturelle de notre région. J'ai donc grandi en croyant que les entrepreneurs par leur volonté et leur travail acharné avaient le pouvoir de changer le monde. J'ai avancé sur le chemin de la vie jusqu'à tout récemment en rêvant un jour de devenir moi-même entrepreneure, afin de faire une différence dans mon milieu, pour changer les choses et faire de ce monde un monde meilleur. Après mes études au baccalauréat, je me suis engagée dans un travail au sein duquel je contribue à la progression et la formation des entrepreneurs.

Par un matin de septembre, c'est difficile. Je me réveille et je n'ai pas le goût de me lever. Je fais mon yoga la tête ailleurs. Je prends mon café et lis le journal pendant trop longtemps. Je procrastine l'écriture de mon mémoire et je n'ai surtout pas hâte de retrouver mes collègues au travail. Je pleure et je ne sais pas pourquoi. Le masque est tombé et laisse place à une vague d'émotions diverses qui me submergent.

Quand je pense qu'il y a déjà plus d'un an que j'ai débuté la M. Sc. en gestion d'innovation sociale et que j'en suis à la dernière étape de ce projet d'étude, l'écriture du mémoire. Cette expérience m'a ouvert sur un imaginaire auquel je n'avais jamais songé. Alors que je croyais que le seul moyen de faire une différence dans mon milieu était de devenir entrepreneure, je réalise que le système dans lequel nous vivons est comme un feu de forêt qui s'étend, qui fait ravage sans qu'on ne puisse l'arrêter, car il s'est déjà trop étendu.

L'entreprise est l'oxygène qui alimente ce feu et qui ne s'épuise jamais. Pourtant, il faut bien se rendre à l'évidence que ce feu, ce système, est à l'origine d'importants ravages sociaux et écologiques.

Au terme de ces constats, je ne peux plus fermer les yeux et continuer de croire à cet utopisme que l'innovation et la technologie nous sortiront de la crise. J'ai presque sombré dans le cynisme et le pessimisme à penser sans cesse à l'ampleur des dégâts causés à notre planète et à ses êtres vivants par la poursuite de cette croissance sans fin dans un monde fini. Suite à cela, ne pouvant rester dans cet état, j'ai décidé d'explorer d'autres imaginaires, qui me mèneraient, je l'espère, vers des façons de penser, de s'organiser et de vivre ensemble différentes. Des imaginaires au sein desquels tous les êtres vivants sont considérés, où les valeurs de justice, de soutenabilité et d'émancipation prennent vie. J'ai donc découvert la décroissance, les entreprises sociales et collectives et les communs pour n'en nommer que quelques-uns.

Je me suis alors questionnée sur ce qui m'avait attiré vers l'entrepreneuriat au départ. Je n'ai jamais aspiré à une quête sans fin de la croissance et du profit. J'ai toujours vu dans l'entrepreneuriat une façon de contribuer au bien-être de la société, par le fait même de la nature. Je voyais le métier d'entrepreneur comme une façon de vivre davantage en autonomie et de créer un lieu de travail basé sur des valeurs davantage égalitaires, parce qu'après tout, nous sommes tous humains. En prenant conscience des ravages du système construit autour de l'entreprise et de la croissance, j'ai frappé un mur. Quel était alors le rôle de l'entrepreneur dans tout cela? Ce fut un choc pour mon esprit et mon cœur, qui ont grandi au sein d'une famille et d'une région entrepreneuriale, où les entreprises et les entrepreneurs occupent une place importante dans la société, car ils y contribuent. J'ai réalisé que plusieurs personnes chères à mon cœur œuvraient au cœur de ce système. Avaient-elles conscience de tous ces effets?

C'est alors que le changement a commencé à s'opérer, j'ai pris conscience que l'imaginaire dans lequel j'ai grandi ne faisait plus de sens avec les valeurs auxquelles j'aspire maintenant. Je crois en une objection à la croissance infinie et donc à l'autonomie, à l'égalité et à la défense de la vie. Je suis convaincue qu'un changement est nécessaire et

que nous devons repenser nos façons de vivre. Une décroissance, en fait une sortie de la croissance est nécessaire, parce que si elle n'est pas créée, ne risquons-nous pas de la subir?

Alors je réfléchis, si ce changement s'est opéré en moi, dans mon imaginaire, peut-être peut-il s'opérer chez d'autres? Chez les entrepreneurs par exemple, qui sont au cœur du système. Alors quel rôle ai-je à jouer dans cette histoire? Ou plutôt quel rôle est-ce que je veux jouer?

Ces nouvelles idées et valeurs qui germent en moi me mènent vers des réflexions et des remises en question existentielles. Comment puis-je arriver à vivre dans un monde qui poursuit d'autres valeurs, qui contribue à un imaginaire qui diffère du mien? Comment puis-je travailler dans un tel contexte? Comment trouver du sens à mon quotidien?

Je me réveille donc depuis plusieurs matins avec ces pensées qui me hantent, je ne dors pas bien et je ne me sens pas bien lorsque je suis éveillée. Quand je me retrouve avec mes collègues de la M. Sc., je me sens imposteur parce que je viens du milieu entrepreneurial. Lorsque je suis au travail, je me sens imposteur parce que j'aspire maintenant à un imaginaire différent. Bref, je ne me sens plus à ma place nulle part.

Mon vécu dans un milieu entrepreneurial où la croissance est souvent l'objectif ultime poursuivi quotidiennement, de manière consciente ou pas, parce qu'elle permet d'une certaine manière un meilleur monde pour certains et le contexte actuel dans lequel nous nous trouvons sont à l'origine des questionnements de cette recherche. En effet, je viens d'un monde où l'on valorise l'entrepreneuriat et dans le cadre de mon travail, je contribue à former de jeunes entrepreneurs du futur. La M. Sc. en gestion d'innovation sociale m'a conduite à me questionner sur l'entrepreneuriat et sur le rôle de la formation dans ce domaine – notamment après avoir suivi le cours sur la décroissance. C'est lors de ce cours que j'ai pris conscience de l'ampleur des enjeux multidimensionnels (sociaux, écologiques, économiques et politiques) causés par la poursuite d'une croissance infinie dans un monde fini.

À ce point, il est pertinent de prendre le temps de définir ces enjeux que nous vivons afin de comprendre le contexte et l'origine des questionnements de cette recherche. Selon Abraham (2019), notre époque, l'Anthropocène ou « Âge de l'homme » pour certains, correspond à l'époque géologique pendant laquelle les activités humaines entraînent des bouleversements irréversibles à notre planète. Celui à l'origine de ce terme est Paul Josef Crutzen, prix Nobel de Chimie en 1995. Cette nouvelle époque géologique suit l'Holocène, époque qui a duré plus de 10 000 ans. C'est la Révolution industrielle qui semble être le moment marquant le début de cette nouvelle époque. De ce fait, nous ne vivons pas une crise, notre société de croissance est à l'origine de ces conséquences irrémédiables sur notre écosystème et nous en sommes responsables. (Abraham, 2019) En effet, toujours selon Yves-Marie Abraham, professeur à HEC Montréal qui s'intéresse à la décroissance, notre société de croissance est destructrice notamment d'un point de vue social et écologique, elle entraîne des injustices et est aliénante. Ces arguments développés par Yves-Marie Abraham et brièvement résumés ici-bas nous aident à comprendre que la poursuite d'une croissance infinie dans un monde fini est une utopie.

Destructrice, cette course à la croissance détruit nos écosystèmes, nos sociétés et nous-mêmes comme individus à la fois. Une accélération de la croissance économique et démographique entraîne une augmentation de la consommation de matière et d'énergie. Enfin, une ressource importante de notre temps est de plus en plus rare, le temps lui-même. Injuste, la croissance infinie est à l'origine de plusieurs inégalités à la fois économiques, sociales et écologiques et nous sommes responsables de la sixième extinction de masse. (Kolbert, 2015) Aliénante, la poursuite de la croissance sans fin nous entraîne tous dans une course à la production, une production de marchandises sans fin elle aussi. Nous en perdons notre liberté au profit d'un système économique et technique qui devait initialement nous servir et non l'inverse.

Au terme de ces constats, je me questionne quant au rôle de l'entrepreneur, de l'entrepreneuriat et aussi de la formation en entrepreneuriat. Après quelques recherches, j'ai découvert que l'entrepreneuriat est à la fois perçu comme un « élixir » et décrit comme un phénomène intrinsèquement positif pour l'ensemble de la société, en même temps, il est aussi vu comme un « gène mutant ». (Lundmark et Westelius, 2014) Dans cette

dernière perspective, l'entrepreneur a un rôle à jouer comme facteur de renouvellement de la société. Suivant cette logique, il va de soi que l'éducation entrepreneuriale s'immisce dans l'éducation des plus jeunes, dans les écoles et dans d'autres contextes sociaux.

En effet, des formations entrepreneuriales émergent en dehors du contexte scolaire, dans d'autres milieux qui nous apparaissent totalement éloignés du milieu entrepreneurial, les prisons. Une recherche exploratoire publiée en 2014 par Holger Patzelt, Trenton Williams et Shepherd et résumée par Olivier Toutain (2018) démontre les effets du développement de l'esprit entrepreneurial chez les prisonniers et sur leur reconstruction identitaire. Suite à cette étude, les chercheurs « se demandent ainsi dans quelle mesure les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat constituent, par leur contenu et leur contexte, une possibilité de créer des espaces de travail identitaires, qui protègent de certains effets psychosociaux perturbateurs. » (Toutain, 2018) D'autre part, j'ai découvert que chez les aînés de la région de Montréal, il existe le programme « mûr.e pour entreprendre », offert par Présâges. Ce programme en est à sa deuxième cohorte et offre aux retraités l'opportunité de faire l'expérience de l'entrepreneuriat social, cela représente pour eux un moyen de faire une différence dans leur communauté. (Présâges, 2020) Il semble alors exister un consensus au sein des différentes institutions politiques et de l'éducation en ce qui a trait l'entrepreneuriat. Il semblerait que le développement de ce dernier serait bénéfique pour tous. Toutefois, comme nous le rappellent Kuratko et Morris (2018), il faut faire attention comme société de ne pas miser sur l'entrepreneuriat dans tous contextes qui diffèrent du statu quo ou dans n'importe quel contexte, plus ou moins lié à la reconnaissance d'une opportunité ou d'un gain économique ou social. (Kuratko et Morris, 2018) En effet, tous les acteurs ne s'entendent pas sur les enjeux auxquels nous faisons face et les solutions pour y répondre. En ce qui a trait aux enjeux, il faut seulement s'intéresser quelque peu aux enjeux environnementaux pour réaliser qu'ils ne sont pas reconnus au même niveau par tous les acteurs de la société. Considérant cela, alors que pour certains l'entrepreneuriat peut répondre à des problèmes d'ordre économiques, sociaux, environnementaux ou tout autre type de problèmes vécus par l'humain. Pour d'autres, l'entrepreneuriat est loin d'être la solution idéale à tous les maux que nous vivons. Pour plusieurs, il en serait même la cause, pouvant être un acteur important de

cette course à la croissance infinie. Cela montre que les débats et la polémique autour de l'entrepreneur sont toujours d'actualité.

Après avoir pris conscience de tous ces enjeux, j'ai décidé que j'allais poursuivre l'écriture de ce mémoire avec le désir de vouloir améliorer les choses pour le bien commun. J'allais aller à la rencontre des entrepreneurs en devenir, auprès desquels je travaille, parce qu'ils sont à l'aube de faire des choix pour la suite de leur vie et qu'eux aussi ont le pouvoir de changer les choses. Dans ce contexte de remise question à la fois personnelle et sociale, « Ce que je propose est donc très simple : rien de plus que de penser ce que nous faisons. » (Arendt, 1958) Il s'agit d'abord de me poser des questions pour faire du sens de ce que je fais, de ma pratique professionnelle au sein d'une formation en entrepreneuriat et ensuite si cela peut être utile, susciter la réflexion chez les autres aussi. C'est ainsi que la question de départ de cette recherche est née : **à quoi sert la formation en entrepreneuriat?**

Puis, d'autres questions ont découlé de cette question principale : quelles formes peuvent prendre la formation et/ou l'éducation entrepreneuriale dans le cadre d'une formation chez les jeunes? Quels types de savoir, savoir-faire et savoir-être l'éducation entrepreneuriale chez les jeunes vise-t-elle à développer? Plus précisément, quels sont les effets sur les jeunes d'une formation en entrepreneuriat? Au-delà des objectifs poursuivis au sein d'une telle formation, que se passe-t-il lors de ces formations? À quoi sert vraiment la formation en entrepreneuriat chez les jeunes? À qui? À quel imaginaire contribue-t-elle?

L'entrepreneuriat occupe une place grandissante dans notre société, notamment au sein de l'éducation des jeunes Québécois. Il est maintenant enseigné dès le primaire dans certaines écoles et on voit même émerger d'autres formations alternatives en entrepreneuriat pour les jeunes, à l'extérieur des écoles. Pourquoi? Quels en sont les objectifs et les effets? Quels savoirs, valeurs et quel mode de vie valorisons-nous ainsi? Vers quel monde cela nous conduit-il? Historiquement, l'entrepreneuriat, l'entreprise et l'entrepreneur n'ont pas toujours occupé une part si importante de notre imaginaire collectif. Il est donc pertinent d'analyser ce phénomène actuel afin de mieux comprendre la société dans laquelle nous vivons. De plus, en considérant les menaces des crises

sociales, écologiques et économiques qui planent sur notre société, quels sont les effets de cette montée de l'entrepreneuriat? Est-ce que l'entrepreneuriat pourrait être l'une des causes et/ou l'une des solutions à ces crises? Il semble y avoir peu d'écrits qui adoptent un point de vue critique au sujet de l'éducation entrepreneuriale. À travers une démarche ethnographique et auto-ethnographique, ce mémoire aborde donc la formation en entrepreneuriat de ce point de vue afin de mettre en lumière l'imaginaire qui en résulte dans une perspective constructive d'améliorer les choses. Plus concrètement, afin d'élucider la question de recherche et explorer les différentes questions énumérées précédemment, ce travail de recherche porte sur l'étude d'un cas de formation en entrepreneuriat pour les jeunes se déroulant dans une école d'entrepreneuriat au Québec. Cette formation immersive est offerte plusieurs semaines, pendant la période estivale. Elle se tient du dimanche au vendredi et rassemble près de 30 jeunes participants par semaine, tous âgés entre 16 à 20 ans. Dès lors, dans ce travail, il ne s'agit pas d'évaluer l'impact de la formation en entrepreneuriat sur les participants, mais bien de comprendre ses fonctions et son imaginaire à partir d'un cas spécifique et situé.

La présentation de ce mémoire est divisée en cinq grandes parties. D'abord, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel se trouve cette recherche, la revue de littérature est divisée en deux parties. La première partie présente l'évolution des définitions de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur, au fil du temps. Ensuite, la deuxième partie dresse le portrait de l'éducation entrepreneuriale au Québec, son rôle et ses finalités. Par la suite, pour répondre à la question de recherche : à quoi sert la formation en entrepreneuriat? Le cadre théorique choisi s'appuie sur la théorie de l'imaginaire de Castoriadis (1975), de la socialisation de Berger et Luckmann (2018), ainsi que les trois perspectives de l'innovation sociale proposées par Durand Folco (2019). De plus, la définition de l'entrepreneur sur laquelle s'appuie ce mémoire est celle proposée par Schumpeter (1911). Par la suite, la section portant sur la méthodologie présente les différents choix méthodologiques réalisés dans le cadre de cette recherche (l'ethnographie et l'auto-ethnographie) ainsi que les défis rencontrés. La section qui présente les résultats raconte quant à elle l'histoire de la formation du point de vue de l'apprentie chercheuse. L'histoire est narrée par cette dernière et elle met en lumière l'expérience vécue par les participants. Enfin, l'analyse des résultats invite à une prise de recul afin de porter un nouveau regard

sur la formation et faire ressortir les éléments qui caractérisent l'imaginaire construit lors de la formation : sur quelle conception de l'entrepreneur s'appuie-t-elle et finalement que produit-elle?

Ce travail de recherche est une invitation à la réflexion sur le rôle et la place de la formation en entrepreneuriat au sein de notre société. Il raconte l'histoire d'une jeune professionnelle impliquée dans la formation en entrepreneuriat, qui essaie de faire une différence à travers sa pratique en allant à la rencontre de jeunes entrepreneurs en devenir, en quête de sens.

Chapitre 2 | Démystifier entrepreneuriat et éducation entrepreneuriale

L'objectif de ce chapitre est de faire le point sur ce qui a été écrit sur et autour de la question de recherche : à quoi sert la formation en entrepreneuriat chez les jeunes? D'abord, ce chapitre débute par un tour d'horizon du champ de l'entrepreneuriat, un complément nécessaire afin de comprendre le contexte d'émergence de l'éducation et de la formation entrepreneuriale, phénomène qui sera ensuite développé dans la deuxième partie du chapitre.

2.1 De l'entrepreneur jusqu'à l'« entreprise-monde »

2.1.1 Entrepreneuriat et entrepreneur, d'hier à aujourd'hui

Ce fut d'abord les économistes Richard Cantillon (1680-1734) et Jean-Baptiste Say (1767-1832) qui s'intéressèrent aux entrepreneurs. Cantillon fut le premier à donner une définition de l'entrepreneur. Pour ce dernier, l'entrepreneur est celui qui conduit une entreprise :

Le fermier est un entrepreneur (...). Ces entrepreneurs sont les marchands en gros de laine, de grains, les boulangers, bouchers, manufacturiers, et tous les marchands de toute espèce ... « Tous les autres entrepreneurs comme ceux qui se chargent des mines, des spectacles, des bâtiments, etc., les négociants sur mer et sur terre, etc., les rôtisseurs, les pâtisseries, les cabaretiers, etc., de même que les entrepreneurs de leur propre travail qui n'ont pas besoin de fonds pour s'établir comme compagnons artisans, chaudronniers, ravaudeuses, ramoneurs, porteurs d'eau (...) les maîtres artisans comme les cordonniers, tailleurs, menuisiers, perruquiers, etc. (...) les entrepreneurs de leur propre travail dans les arts et les sciences comme peintres, médecins, avocats, etc. (...) les gueux mêmes et les voleurs sont les entrepreneurs de cette classe.

Cet extrait est tiré de l'Essai sur la nature du commerce en général de Cantillon paru posthume en 1755. (Vérin, 1982: 148) Pour Cantillon, l'entrepreneur prend différentes formes dans la société, toutefois, il souligne un point commun à tous ces gens, tous vivent de l'incertitude. En effet, aux 17^e et 18^e siècles, que l'entrepreneur soit issu du domaine politique, de la justice, de la guerre ou de l'entreprise d'argent, il y avait toujours : « L'action de prendre en charge une opération impliquant le risque. » (Vérin, 1982: 31) Pour Cantillon, l'entrepreneur est un acteur important de la dynamique économique.

Selon Tounès et Fayolle (2006), Adam Smith (1723-1790), chez les classiques, se distingue des propos de Cantillon. Pour sa part, il affirme que le rôle premier de l'entrepreneur est l'accumulation du capital et que le succès de son affaire, l'entreprise est son objectif principal. Toujours selon ces auteurs, pour David Ricardo (1772-1823), l'entrepreneur est celui qui possède le capital, car il prend des risques, c'est donc à lui que doit revenir la prise de décision.

Selon Filion (1997), Say pour sa part établit une différence entre l'entrepreneur et le capitaliste. Pour lui, l'entrepreneur organise, il est un agent de changement et est associé à l'innovation. C'est sur la base des écrits de Say que Joseph A. Schumpeter (1883-1950) a propulsé l'entrepreneuriat et a mis de l'avant le rôle de l'entrepreneur au sein de l'économie. Pour Schumpeter (1911), l'entrepreneur n'est pas nécessairement propriétaire d'entreprise, l'entrepreneur est celui qui innove. Cet auteur introduit aussi le concept de « destruction créatrice ». Selon lui, les entrepreneurs créent de nouvelles entreprises innovantes qui elles créent de nouvelles activités économiques, qui reposent sur des opportunités que les entreprises en place n'ont pas vues, nous y reviendrons.

Jusqu'à ce moment, les auteurs essaient d'attribuer le titre d'entrepreneur à une classe sociale. (Tounès et Fayolle, 2006) Selon ces deux auteurs, au temps de la révolution industrielle, l'entrepreneur est alors incarné par le manufacturier. Pendant le dernier tiers du 19^e siècle, la seconde étape d'industrialisation, le manufacturier devient ingénieur-entrepreneur puisque la grandeur des entreprises incite à différencier davantage la production et la gestion. Il y a alors beaucoup d'organisations de type familiales. Le progrès technique se poursuit et dans la troisième phase d'industrialisation, les organisations sont de plus en plus grandes, l'entrepreneur est de moins en moins maître de sa production. Avec l'importance du progrès technique, les marchés évoluent de plus en plus vite et l'entreprise se complexifie. L'entreprise devient alors plus intéressante que l'entrepreneur. Le management fait son apparition et l'exercice du pouvoir n'est plus réservé qu'à l'entrepreneur. Suivant le modèle mis de l'avant par Henry Ford, le travail à la chaîne fait son apparition et augmente de manière importante la productivité des entreprises. À ce moment, la culture industrielle contribue davantage à rendre nébuleuse la définition de l'entrepreneur. Alors que Schumpeter s'inquiète de l'effacement de la

figure de l'entrepreneur, d'autres comme Alfred Marshall (1842-1924) affirment que l'entrepreneur est maintenant assimilé dans le gestionnaire. Alors qui est l'entrepreneur? Celui qui exerce le pouvoir de décision? Celui qui détient la propriété? Le créateur? L'innovateur?

Max Weber (1864-1920), qui propose une « sociologie de l'action », en 1930, a pour sa part « identifié le système de valeurs comme fondamental pour expliquer le comportement des entrepreneurs. » (Filion, 1997: 135) Toujours selon cet auteur, plus tard, dans les années 1950, David C. McClelland (1917-1998), psychologue américain et professeur à Harvard, étudie le développement des grandes civilisations d'un point de vue psychologique. De ses recherches, il est ressorti que la présence de héros jouait un rôle important au sein du développement de nos sociétés. Selon lui, les générations qui suivent s'inspirent des héros de la génération précédente, ils les voient comme des modèles à suivre et veulent imiter leurs comportements. En ce sens, pour lui, le besoin de réalisation est au cœur de l'action de l'entrepreneur. Il fait aussi allusion au besoin de puissance pour expliquer l'engouement vers l'entrepreneuriat. McClelland a été fort critiqué de par la simplicité de sa théorie, mais il reste quand même qu'il aura contribué au champ de recherche en entrepreneuriat en démontrant que l'être humain est un produit social et qu'il a tendance à reproduire un modèle.

En ce sens, on sait que le rôle de modèle explique un grand nombre de cas la décision de lancer une entreprise [...] toutes choses étant égales par ailleurs, plus le nombre d'entrepreneurs dans une société sera élevé, plus nombreux et valorisés seront les modèles d'entrepreneurs présents, plus nombreux seront les jeunes qui tendront à imiter ces modèles, c'est-à-dire choisir l'entrepreneuriat comme voie de carrière. (Filion, 1997: 137)

Par la suite et jusqu'aux années 1980, c'est les sciences du comportement qui ont pris la place dans le champ de recherche. (Filion, 1997) Toujours selon cet auteur, les chercheurs tentent à ce moment de déterminer les caractéristiques des entrepreneurs. Jusqu'à maintenant, il n'y a pas de consensus sur un profil psychologique caractéristique de l'entrepreneur. Malgré cela, on sait qu'il y a des caractéristiques et aptitudes qui sont typiques des entrepreneurs, mais il ne s'agit pas de traits de personnalité. Selon Lorrain et Dussault (1988), ce sont les comportements qui seraient davantage garants du succès des entrepreneurs que les traits de personnalité. De plus, selon Filion (1997), il y a

plusieurs chercheurs qui ont trouvé que la motivation des entrepreneurs était une réaction à un milieu de travail qui ne leur convenait pas et pas nécessairement une volonté d'être à leur compte.

Toujours selon les recherches de Filion (1997), l'homme social est un produit de son milieu et est caractérisé par ce dernier. De ce fait, l'entrepreneuriat pour plusieurs est un phénomène régional et les entrepreneurs représentent leur milieu. Certaines caractéristiques garantes de succès chez l'entrepreneur sont ressorties de son travail. Ce dernier doit constamment continuer d'apprendre afin de répondre aux besoins de son milieu. Il doit aussi être tenace et créatif, car il apprend en faisant. Toujours selon Filion (1997), un jeune entrepreneur en devenir aurait plus de chance de le devenir s'il a un modèle dans sa famille ou son environnement. L'entrepreneur doit aussi faire preuve de leadership. Il doit réussir à convaincre et rallier plusieurs parties prenantes afin de transformer sa vision en réalité.

Dans un autre ordre d'idée, la question s'est longtemps posée à savoir si l'on naît entrepreneur ou si l'on devient entrepreneur. Aujourd'hui, même si plusieurs croient encore au mythe, Peter Drucker, reconnu comme l'un des grands penseurs en management de notre temps dit : « Le mythe entrepreneurial? Ce n'est pas magique, ce n'est pas mystérieux et ça n'a rien à voir avec la génétique. C'est une discipline et comme toute discipline, peut être appris. »¹ Il est donc possible d'apprendre à entreprendre comme le témoignent les nombreuses initiatives d'éducation entrepreneuriale qui ont pris forme dans notre société depuis les années 1970. L'image de l'entrepreneur inné, héros est encore présente, on le présente comme à la fois comme un être d'intuition et fort. Toutefois, sans des connaissances, du savoir et de l'expérience, cette intuition peut ne pas mener à une action entrepreneuriale réussie. Enfin, on ne naît pas entrepreneur, on voit un besoin, quelque chose à changer et on le crée pour donner vie à une vision du monde. La question s'est transformée et est plutôt que devrait-il être enseigné et comment dans le cadre de l'éducation entrepreneuriale? (Kuratko, 2005)

¹ Traduction libre de Peter Drucker (1985) cité dans (Kuratko, 2005: 580)

On peut constater qu'au fil du temps et encore aujourd'hui, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'entrepreneur. Afin de mieux le comprendre, plusieurs typologies ont vu le jour classifiant les entrepreneurs selon leurs valeurs, leur pensée, leurs comportements et leurs actions. Pour le champ de l'entrepreneuriat, Blawatt (1995) affirme que pour réfléchir à la théorisation de ce champ, il faut tenir compte du rôle et du contexte évolutif dans lesquels évolue l'entrepreneur. C'est dans ce contexte qu'a débuté l'éducation entrepreneuriale, au courant des années 1970, et c'est dans les années 1980 que le champ de recherche a explosé. Une première encyclopédie dans le domaine a vu le jour et le premier colloque exclusif à cette discipline s'est tenu à Babson College au Massachusetts, États-Unis. Au sujet de la recherche en entrepreneuriat, il est intéressant de noter que la plupart des chercheurs s'y intéressant sont d'abord issus d'une autre discipline, ce qui peut expliquer qu'il est difficile d'arriver à un consensus sur la définition de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur. Toutefois, toujours selon Fillion (1997), il s'avère qu'il existe tout de même certains éléments de consensus au sein des disciplines. Par exemple, pour les économistes, l'entrepreneur est associé à l'innovation et est au cœur du développement de nos sociétés. Pour les sciences du comportement, l'entrepreneur est associé à « des caractéristiques de la créativité, de ténacité, d'internalité et de leadership. » (Fillion, 1997: 143) Pour les ingénieurs et gestionnaires d'opérations, l'entrepreneur est d'abord un bon répartiteur et un coordonnateur de ressources. En finance, l'entrepreneur est celui qui sait calculer le risque. En gestion, l'entrepreneur est celui qui a une vision et qui coordonne les activités pour s'organiser et atteindre cette vision. En marketing, l'entrepreneur est celui qui voit les opportunités, qui pense différemment et qui est axé sur le client. Enfin pour ceux qui s'intéressent au lancement d'entreprise, l'entrepreneur est celui qui crée de la valeur, de la diversité, qui acquiert de l'expérience et une expérience dans son secteur. On en conclut que l'entrepreneur et l'entrepreneuriat sont des concepts qui s'étendent maintenant au-delà de la sphère économique.

2.1.2 Définitions de l'entrepreneur

Il est pertinent de s'attarder sur les différentes définitions proposées de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur, puis de s'entendre puisque les mots que nous utilisons donnent vie à

notre réalité. Selon De Saussure (1973), le sens d'un mot est défini par son utilisation dans un contexte, un moment, un environnement, une expérience, une intonation, un rythme, un débit, un volume, une culture et des émotions données. (De Saussure, 1973) À la lumière de l'histoire de l'entrepreneuriat, le définir constitue encore aujourd'hui un défi, car tel que vu précédemment, le mot « entrepreneur » a donné lieu à plusieurs définitions au fil du temps. Au 13^e siècle, l'entrepreneur était un « souteneur de mauvaises querelles » selon Vérin (1982: 31). Puis, toujours selon la même auteure, au 17^e siècle, un « chef de guerre », celui qui « réalise un projet » et finalement celui qui « conduit une entreprise ». (Vérin, 1982: 32-33) C'est au temps de Cantillon que la définition de l'entrepreneur a commencé à se rapprocher de celle que l'on connaît aujourd'hui. Plus récemment, Fillion (1997: 150) propose une définition qui tient compte de plus de soixante définitions provenant de la littérature. Selon lui, la définition qu'il propose s'insère « dans l'optique de Pinchot (1986) lorsqu'il écrit que les intrapreneurs sont des « rêveurs qui passent à l'action » [à l'intérieur de l'entreprise]. Comme plusieurs autres, Lynn (1969) a montré le parallèle qui existe entre les entrepreneurs et les créateurs. » En fait, l'entrepreneur est souvent une personne créative, il fait preuve de beaucoup d'imagination. D'abord, car il a une vision et imagine la situation souhaitée sur laquelle reposera son entreprise, puis par la suite, car il imaginera toute sorte de manières d'agir et de s'organiser pour atteindre sa vision. En ce sens,

Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial. (Fillion, 1988) tiré de Fillion (1997: 151)

De manière encore plus simplifiée « Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions. » (Fillion, 1991) tiré de Fillion (1997: 151) Ce dernier explique bien la distinction entre le rêve et la vision pour bien comprendre la portée de l'entrepreneur. La vision est un rêve réaliste et réalisable. Tout comme pour Schumpeter, l'entrepreneur n'est donc pas nécessairement propriétaire d'entreprise, l'entrepreneur est celui qui imagine, innove et passe à l'action.

2.1.3 Esprit d'entreprendre à intraprendre

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat n'est plus défini seulement par la création d'entreprise sous sa forme juridique légale, on parle aussi de l'esprit d'entreprendre. L'esprit d'entreprendre réfère à des caractéristiques entrepreneuriales que les entreprises et institutions recherchent ou veulent développer tel que « la prise d'initiative, la prise de risques, l'orientation vers les opportunités, la réactivité ou la flexibilité. » (Fayolle, 2012) Plus simplement, l'esprit d'entreprendre peut être considéré comme « l'esprit de garage », cette énergie, cette motivation, cet engagement, ce sens de l'initiative, cette volonté de prendre des risques, de créer et d'oser qui sont souvent présents chez les précurseurs au début d'un projet d'entreprise. L'esprit d'entreprendre est aussi caractéristique de ceux que l'on qualifie d'intrapreneurs au sein des organisations. Tout comme l'entrepreneuriat semble être celui qui assure la réussite et la croissance de nos économies, l'intrapreneuriat, pour sa part, favorise la réussite et la croissance des entreprises, qui elles, servent aussi nos économies. Au sein des organisations, on parle d'une culture entrepreneuriale lorsque l'esprit d'entreprendre et l'intrapreneuriat y sont encouragés.

2.1.4 Profil de l'entrepreneur

Il semble que selon Gartner (1988), il y ait plus de variété entre les entrepreneurs eux-mêmes qu'entre les entrepreneurs et non-entrepreneurs. Il semble alors plus pertinent de s'intéresser à ce que font les entrepreneurs et non pas à ce qu'ils sont. (Gartner, 1988: 21) D'abord, pourquoi le font-ils? Les motivations de l'entrepreneur ne sont pas nécessairement le pouvoir ni l'argent. En fait, selon Fayolle (2012), l'entrepreneur est motivé par un besoin d'accomplissement, d'indépendance, un désir de développer ses propres idées, un besoin de reconnaissance, d'estime personnelle, un goût du défi ou la recherche d'un statut social. L'argent reste quand même une ressource importante pour l'entrepreneur, c'est ce qui lui permet de réaliser son activité entrepreneuriale. Toutefois, cela ne suffit pas, l'entrepreneur doit disposer de temps, d'espace et de ressources pour créer. Celui qui entreprend est à la recherche de cohérence entre ce qu'il est, ses aspirations, ses compétences et son environnement, il est à la recherche d'une harmonie comme le dit Fayolle (2012). La concrétisation des aspirations de l'entrepreneur en actions en cohérence avec ce qu'il est le reflet de son succès et du monde qu'il souhaite.

Toujours selon Fayolle, « L'entrepreneur préparé, formé à l'acte d'entreprendre est donc un individu qui suit des buts personnels, il est guidé par des motivations et cherche, à travers l'approche qu'il utilise, le meilleur compromis possible entre la satisfaction de ses objectifs, le niveau de risque acceptable et le degré espéré de création de valeur, pour lui et pour l'environnement dans lequel il envisage d'opérer. » (Fayolle, 2012: VIII-IX) L'entrepreneuriat, toujours selon cet auteur est donc la combinaison de deux composantes, la composante stratégique axée sur le projet, l'environnement et les ressources et la composante humaine, soit l'entrepreneur lui-même, ses comportements, ses aptitudes, ses motivations et ses partenaires.

Jusqu'à maintenant, le portrait dépeint de l'entrepreneur correspond à l'entrepreneur au sein d'une logique individualiste, caractéristique de l'idéologie économique, mais il s'avère qu'il existe d'autres manières d'entreprendre.

2.1.5 Entrepreneuriat social ou « entreprendre autrement »

L'importance de l'innovation dans le processus entrepreneurial a été développée plus tôt. Schumpeter ainsi que plusieurs autres économistes et autres chercheurs du domaine entrepreneurial ont affirmé que l'innovation et la créativité sont des caractéristiques essentielles à l'entrepreneur. Aujourd'hui, plusieurs individus veulent mettre ces caractéristiques au service du bien-être commun. Dans une quête de sens, de passer à l'action, avec le désir de répondre à un réel besoin social et/ou environnemental et/ou insatisfait par le système actuel, ces individus s'identifient à l'entrepreneuriat social. Même si toutes les entreprises, peu importe leur forme, créent de l'emploi, fonctionnent grâce à la mise en commun du travail de plusieurs et contribuent au « bon » fonctionnement de notre société, tout entrepreneur n'est pas un entrepreneur social et toute entreprise n'est pas une entreprise sociale ou collective.

Il est important de noter la distinction entre l'entrepreneur social et le champ de l'économie sociale ou solidaire et collective. Les organisations qui s'inscrivent au sein de l'économie sociale et collective peuvent prendre la forme de coopératives, d'OBNL ou d'associations, mais leur statut ne les définit pas. Ce qui importe c'est « la nature des biens et services produits (ou rendus) » selon Fayolle (2012) et leur type de gouvernance.

Dans le cadre de l'économie sociale et solidaire ou collective, les organisations fonctionnent dans une dynamique collective pour répondre à un besoin social ou environnemental. C'est cette caractéristique de l'économie sociale, ce caractère collectif au niveau de sa gouvernance qui assure la pérennité de ces organisations. Bien que l'entrepreneur social et l'entrepreneur collectif poursuivent tous les deux une mission sociale, c'est leur mode de gouvernance qui les différencie. L'entrepreneur social fonctionne dans une logique individuelle, ce qui soulève plusieurs questionnements au niveau de sa légitimité, « comment un projet social peut-il se pérenniser s'il est porté par un seul individu? » (Claude et Gaudet, 2018: 48) Est-ce que l'action individuelle peut être reconnue comme sociale, comme l'est l'action collective? Ce sont des questions que soulève le Chantier de l'économie sociale au Québec. Malgré ces questionnements et son caractère informel, l'entrepreneuriat social connaît une popularité grandissante au Québec, l'engouement des jeunes à ce sujet et l'émergence de formations à ce sujet en témoignent.

Selon Schumpeter (1911), l'entrepreneur est innovateur et provoque un changement dans un marché par la création d'une nouvelle offre pour répondre à une demande jusqu'à lors non comblée. Dans le cas de l'entrepreneur social, l'offre peut répondre à un besoin social non comblé par les services sociaux de l'État, le domaine communautaire ou le marché. De par sa gouvernance individuelle, l'entrepreneuriat social est critiqué et sa légitimité peut être mise en doute de par son fonctionnement très similaire à l'entreprise classique, cela pourrait contribuer à expliquer pourquoi il n'a toujours pas d'existence juridique. (Claude et Gaudet, 2018) Il faut aussi considérer que le terme soit relativement nouveau, difficile de dire de manière spécifique quand il est apparu au Québec, car selon Toulouse (1989), l'entrepreneuriat privé et collectif sont présent depuis longtemps au sein de la société québécoise, ce qui est nouveau c'est le mariage du projet individuel (entrepreneurial) et du collectif/social (identité nationale). Dans le milieu universitaire, l'entrepreneuriat social n'est présent que depuis le début des années 2000 alors qu'une certaine valorisation dans la société ne se serait produite que dans les années 1990. (Claude et Gaudet, 2018) Toujours selon les écrits de ces auteures, l'entrepreneur social n'est pas encore reconnu formellement au sein de la société. On peut alors se questionner à savoir qui ou quoi cela sert-il? L'entrepreneur social serait-il une nouvelle forme de cet

entrepreneur héros, une figure acceptée par le marché de par son titre et son fonctionnement permettant de répondre la fois à des besoins collectifs de la société et des besoins individuels d'individus au profil entrepreneurial?

2.1.6 S'entreprendre

Dans un autre ordre d'idée, l'entrepreneuriat peut s'inscrire dans une dimension plus large qui peut être à la fois un processus individuel ou collectif, c'est-à-dire s'entreprendre. Dans ce cas, l'entrepreneuriat est une prise de pouvoir, individuelle ou collective, une forme de prise de liberté pour certains. Selon l'étymologie du mot entreprendre, « entreprendre », « prendre-entre » signifie « rassembler des éléments existants pour en faire quelque chose de nouveau, mais aussi articuler l'initiative individuelle (la « prise ») avec la dimension sociale et collective (l'entre-jeu). » (Aubrey, 2000: 10) Selon cet auteur, il serait faux de toujours associer l'entreprise au statut juridique et économique auquel elle réfère. L'entreprise de soi dépasse la création d'entreprise, elle est plutôt une « attitude sociale » engagée dans une démarche d'action. L'entreprise de soi, c'est « avoir prise sur sa vie : la conduire, la gérer, la maîtriser, en fonction de ses désirs et de ses besoins en élaborant des stratégies adéquates. » (Aubrey, 2000: 13) Il y a une notion de responsabilité, d'abord individuelle puis collective puisqu'un individu qui se réalise afin de donner vie à sa vision du monde contribue à la réalisation de la collectivité. La notion de collectivité pourrait aussi prendre vie dans le contexte où c'est un groupe qui s'entreprend. Il s'agit ici d'appliquer l'idéologie managériale à sa vie. Est-ce vraiment ce qui est souhaitable pour l'ensemble de la société et ce que nous décrivions comme un acte de liberté, ou alors est-ce le contraire?

Jusqu'à maintenant, nous avons vu que l'entrepreneuriat et l'entrepreneur ont pris et prennent différentes formes au sein de notre société depuis les écrits de Cantillon. En effet, il est intéressant de noter que l'entrepreneuriat conserve toujours son caractère polysémique. Il a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs issus de différents domaines de recherche et de plusieurs acteurs sur le terrain. D'ailleurs, la plupart des écrits sur l'entrepreneuriat sont produits par des auteurs qui veulent promouvoir l'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat n'est désormais plus vu comme une fonction ou un métier, il serait bénéfique pour tous. Acteurs du monde politique et de l'éducation voient dans ce dernier

un moyen de répondre aux divers maux de notre société moderne. En considérant cela, dans la prochaine section, il s'agit d'explorer le phénomène de l'éducation entrepreneuriale. D'abord, quel est son rôle, comment a-t-elle émergé et puis quelle forme prend-elle? Permet-elle de développer des compétences entrepreneuriales applicables dans le cadre de l'entreprise ou du métier de l'entrepreneur? Ou alors permet-elle de s'entreprendre au sens large? Ces questions nous aideront à répondre à la question au cœur de cette recherche : à quoi sert la formation en entrepreneuriat?

2.2 De l'éducation à l'éducation entrepreneuriale

2.2.1 Rôle de l'éducation

Émile Durkheim (1968), père de la sociologie, définit la sociologie de l'éducation comme l'étude d'un phénomène social, un fait social. Il distingue la macrosociologie qui réfère aux institutions qui composent ce phénomène social, alors que la microsociologie s'intéresse à une école en particulier, à une classe ou à une relation professeur-élève. Selon lui, en étudiant les systèmes d'éducation, nous pouvons constater qu'ils se sont bâtis au fil du temps et de la vie en commun. « Lorsqu'on étudie historiquement la manière dont se sont formés et développés les systèmes d'éducation, on s'aperçoit qu'ils dépendent de la religion, de l'organisation politique, du degré de développement des sciences, de l'état de l'industrie, etc. » (Durkheim, 1968) En effet, nos systèmes d'éducation ne semblent pas nécessairement être le fruit d'une réflexion poursuivant un but déterminé, ils sont le fruit des sociétés dans lequel ils ont vu le jour.

Dans un autre ordre d'idée, pour John Dewey (Dewey, 1990), philosophe américain de l'éducation, il apparaît que le but poursuivi par l'éducation n'est pas de répliquer cette société, mais de contribuer à sa transformation. Il ne s'agirait alors pas de reproduire les mêmes imperfections que la pratique sociale enseignée. À la Renaissance, Montaigne écrit déjà :

De tout temps il est nécessaire [...], de rappeler l'attention vers cette éducation générale qui donne les moyens de réussir dans toutes les carrières, d'apporter partout une âme humaine, où l'on retrouve dans leurs grandes lignes tous les traits distinctifs de notre nature. Avant d'être des avocats, des médecins, des industriels, des professeurs, des mathématiciens; avant d'emprisonner notre vie dans une profession spéciale, il faut songer à devenir des hommes, c'est-à-dire des intelligences ouvertes,

capables de tout comprendre, des cœurs sensibles sachant aimer tout ce qui est digne de l'être; des consciences droites et des caractères fermes, que les hasards de l'existence ne surprendront pas, dépourvus et désarmés; des hommes enfin « qui puissent faire toutes choses et n'ayment à faire que les bonnes ». (Compayré, 1885: 101)

Cette perspective face au rôle de l'éducation, intéressante dans une vision de repenser nos sociétés et nos façons de vivre ensemble semble, dans une certaine mesure, être celle retenue par les différents programmes d'éducation au sein de notre société. En ce sens, l'éducation, au-delà de préparer à exercer une profession est un véhicule de valeurs et promeut une vision du monde, un imaginaire, est le reflet de nos sociétés.

D'autre part, pour qu'il y ait éducation, il doit y avoir différentes générations, des plus jeunes, qui reçoivent une éducation des plus vieux, les adultes. L'éducation des individus varie d'un milieu à un autre. « En effet, en un sens, on peut dire qu'il y a autant de sortes différentes d'éducation qu'il y a de milieux différents dans cette société. » (Durkheim, 1968) Chaque milieu, habitat ou classe sociale donnerait lieu à des types d'éducation différents. Aujourd'hui, le travail qui occupe une grande part du temps et des imaginaires de chacun est associé à des professions. Elles constituent aujourd'hui un milieu en soi, elles sont associées à des idées, à des visions du monde, à des façons de faire. De ce fait, elles exigent des aptitudes et des connaissances spécifiques. Toujours selon Durkheim (1968), il existe quand même une base commune à l'éducation, un peuple s'entend sur des idées, sentiments et des pratiques qui doivent être transmises à tous les enfants, peu importe leur milieu. Durkheim va jusqu'à dire, « une religion commune à tous, et, par suite, les principes de la culture religieuse, qui est alors fondamentale, sont les mêmes dans toute l'étendue de la population. Si chaque caste, chaque famille a ses dieux spéciaux, il y a des divinités générales qui sont reconnues de tout le monde et que tous les enfants apprennent à adorer. Et comme ces divinités incarnent et personnifient certains sentiments, certaines manières de concevoir le monde et la vie, on ne peut être initié à leur culte sans contracter, du même coup, toutes sortes d'habitudes mentales qui dépassent la sphère de la vie purement religieuse. » (Durkheim, 1968) Même si Durkheim parle de nos sociétés actuelles comme sans religion, sans sacré. Yves-Marie Abraham explore l'idée que le sacré de nos sociétés d'aujourd'hui serait « l'économie », qui se serait imposée avec le capitalisme. (Abraham, 2019) Il n'est donc pas étonnant de voir s'insérer

cette institution de plus en plus jeune dans l'éducation des enfants. En effet, au sein de l'éducation des plus et moins jeunes, l'économie peut prendre plusieurs formes, notamment celle de l'éducation entrepreneuriale.

2.2.2 Début de l'éducation entrepreneuriale

En 1947, Myles Mace est celui qui a offert le premier cours en entrepreneuriat à l'Université Harvard (Katz, 2003: 286), mais l'éducation entrepreneuriale a pris une place plus importante au sein des écoles d'administration dans les débuts des années 1970. En 1971, en Californie, le premier MBA est apparu, puis en 1972, le premier programme « *undergraduate* » offrant la spécialisation en entrepreneuriat. C'est le début des années 1980 qui marque réellement l'émergence de l'éducation entrepreneuriale, alors que plus de 300 universités offraient de cours liés à l'entrepreneuriat. En 1990, c'était plus de 1050 écoles selon Solomon, Weaver, & Fernald (1994). Depuis, l'éducation entrepreneuriale s'est insérée dans les établissements d'enseignement primaire, secondaire et collégial à travers le monde.

Si plusieurs initiatives de formation en entrepreneuriat sont nées, c'est suite à une forte demande des compétences entrepreneuriales au sein de nos sociétés. En effet, l'intérêt grandissant envers ces formations provient de divers acteurs de la société. D'une part les gouvernements puisque l'entrepreneuriat sert la croissance économique, le taux d'emploi, et favorise l'innovation ainsi que l'avancement technologique. Il y a aussi les étudiants qui demandent à acquérir des connaissances dites entrepreneuriales, puisque ce sont des compétences recherchées et valorisées par les employeurs. Enfin, les entreprises, petites, moyennes ou grandes sont elles aussi à la recherche de compétences entrepreneuriales lors du recrutement de nouveaux employés. À ses débuts, l'éducation entrepreneuriale présentait l'entrepreneuriat comme un métier. Aujourd'hui, plus qu'un concept à la mode, elle s'insère dans l'éducation des enfants et des moins jeunes, elle est maintenant caractéristique de plusieurs sociétés postindustrielles. Si c'est le cas, c'est que certains acteurs de la société doivent y trouver leur compte.

2.2.3 Effets de l'éducation entrepreneuriale

Plusieurs chercheurs ont étudié les effets de l'éducation entrepreneuriale, l'un deux, Fayolle (2012) décline l'apport de l'éducation entrepreneuriale en trois aspects : l'épanouissement individuel, le développement de la culture entrepreneuriale des pays et l'accroissement du taux de survie des nouvelles entreprises. En ce sens, toujours selon cet auteur, les objectifs poursuivis par l'éducation entrepreneuriale peuvent se regrouper en trois catégories : sensibiliser, former aux situations techniques et aux outils et accompagner des porteurs de projet. Il semble que l'éducation entrepreneuriale a des effets à la fois sur les individus et sur la société dans son ensemble, peut-être est-ce la raison pourquoi de nombreux acteurs de la société s'y intéressent?

Certaines instances importantes au sein de nos sociétés telles que l'Union Européenne, en 2015, écrivait dans son rapport *Entrepreneurship Education : A road to success* que l'éducation à l'entrepreneuriat a un rôle important à jouer dans l'atteinte de la stratégie européenne 2020 poursuivant des objectifs de croissance et de création de travail. (*Entrepreneurship education: A road to success* 2015) Le rapport décrit bien les différentes formes d'impact produites par les initiatives d'éducation entrepreneuriale étudiées : l'impact sur les individus, l'impact sur les institutions offrant l'éducation entrepreneuriale, l'impact sur l'économie et l'impact sur la société. L'éducation entrepreneuriale a comme impact sur les individus étudiants d'augmenter leur ambition professionnelle, d'augmenter leur taux d'employabilité, d'améliorer leur savoir-faire et savoir-être entrepreneuriaux et d'augmenter leur intention d'entreprendre. Pour leur part, les institutions qui implémentent un programme d'éducation entrepreneuriale observent leur culture entrepreneuriale augmenter, un taux d'engagement plus élevé de la part des professeurs et une implication plus importante de leurs parties prenantes. Du point de vue de l'économie, l'éducation à l'entrepreneuriat donne naissance à plus de *start-up* et de *ventures*, qui par le fait même contribuent à l'amélioration de différents indicateurs économiques, parmi ceux-là : le taux d'emploi, le nombre d'innovations, la création d'emploi et une augmentation des revenus. Enfin, en ce qui a trait aux impacts sur la société, il est démontré que l'éducation entrepreneuriale peut aider à protéger un individu de l'exclusion sociale puisque cette dernière contribue à augmenter l'estime de soi, le sentiment d'auto-efficacité ainsi que de responsabilisation chez les jeunes. Finalement, l'entrepreneuriat a été décrit par l'Union européenne comme une compétence clé pour la

vie. (*Entrepreneurship education: A road to success* 2015: Traduction libre)
L'entrepreneuriat considéré comme une compétence clé pour la vie, il y a là-dessus
matière à réflexion.

2.2.4 Portrait de l'éducation entrepreneuriale au Québec

Au sein de la société québécoise, il y a bel et bien eu une explosion de la formation en
entrepreneuriat dans le milieu scolaire de base (primaire et secondaire). Depuis 2001,
l'entrepreneuriat s'est inséré dans le Programme de formation des écoles au Québec.
(Pepin, 2011b) Toujours selon cet auteur,

La formulation du Programme en termes de compétences, de même que la création
d'un contenu transversal aux matières visant à rapprocher davantage les acquis
disciplinaires de la vie hors de l'école, sont autant d'efforts qui ont été consentis pour
renforcer le lien école-société, tout en cherchant à accroître la pertinence de l'école
dont la finalité demeure de préparer la jeunesse d'aujourd'hui à intégrer et à
construire la société de demain. (Pepin, 2011b: 305)

Dans le cadre de ce programme, on cherche à développer chez les étudiants certains
domaines d'apprentissages, des compétences transversales et des domaines généraux de
formation. Parmi ces domaines généraux se trouvent « Santé et bien-être »,
« Environnement et consommation », « Médias », « Vivre-ensemble et citoyenneté » et
« Orientation et entrepreneuriat ». On y voit une volonté d'inscrire l'éducation primaire
et secondaire dans une réponse à des attentes sociales qui dépassent les disciplines de
base. Selon Royer (2003), les domaines généraux de formation contribueraient au
transfert, à la contextualisation et à la mobilisation des apprentissages des étudiants. Ces
domaines généraux de formation ne réfèrent à aucun savoir explicite, mais réfèrent plutôt
à des savoir-être et des attitudes qui amènent aux jeunes étudiants une certaine conception
du monde et de leur potentiel d'action. L'entrepreneuriat est alors un outil
d'enseignement.

À l'extérieur du milieu de l'éducation québécois, plusieurs organisations encouragent
l'entrepreneuriat chez les jeunes. C'est le cas d'OSEntreprendre qui organise
annuellement le Concours québécois en entrepreneuriat, Défi OSEntreprendre. À ce jour,
le concours a su attirer 66 000 jeunes participants du primaire à l'université.
(<https://www.osentreprendre.quebec/defi-osentreprendre/>) Il existe aussi d'autres

organisations qui font la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes dans un contexte plus spécifique d'économie sociale et collective, c'est le cas du *StartUP Nations*, une initiative de la Table régionale d'économie sociale des Premières Nations (Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador) destinée aux jeunes entrepreneurs autochtones qui veulent développer un projet à impacts social et collectif. (<https://www.concordia.ca/fr/a-propos/engagement-communautaire/activites/startup-nations-fr.html>) Pendant l'année scolaire, il y a aussi La grande journée des petits entrepreneurs (<https://www.petitsentrepreneurs.ca/fr/>) et La Semaine des entrepreneurs à l'école (<https://www.osentreprendre.quebec/semaine-des-entrepreneurs-a-l-ecole/>) qui font la promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes. Lorsque les vacances d'été arrivent, les jeunes ont aussi la possibilité de s'initier ou développer leur fibre entrepreneuriale en participant à un camp d'été entrepreneurial. Le Québec en compte maintenant plusieurs à travers la province. À ce jour, l'éducation entrepreneuriale dépasse les frontières du milieu de l'éducation et de l'école.

2.2.5 Définition et finalités de l'éducation entrepreneuriale

L'éducation entrepreneuriale est donc une pratique répandue qui présente des effets qui s'étendent de l'individu à la société. De ce fait, puisque son utilisation est large, les auteurs et acteurs du milieu ne s'entendent pas nécessairement lorsqu'il est temps de définir l'éducation entrepreneuriale et ses finalités. Elle pourrait être définie comme « le transfert de connaissances (ou l'organisation d'apprentissages) sur le comment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées. » (Hindle, 2006) cité dans Fayolle. (2012: 5) Selon l'auteur, cette définition fait référence aux économistes autrichiens, notamment Schumpeter. Du côté de l'Europe, un groupe d'experts internationaux de la Commission Européenne en 2002, s'entendent sur une définition plus large qui englobe deux éléments. D'abord, il s'agit d'enseigner des attitudes et compétences, incluant des qualités qui ne sont pas nécessairement alignées avec la création d'entreprise. D'autre part, il s'agit de miser sur la formation à la création d'entreprise. (Fayolle, 2012)

Pépin (2011b) souligne le fait que l'on réfère souvent à la notion de « culture entrepreneuriale » lorsque l'on réfère à l'éducation entrepreneuriale, notion large qui ne

clarifie pas la définition, mais dissimule trois grandes finalités distinctes de l'éducation entrepreneuriale. Selon la littérature du milieu anglophone, on retrouve l'« *entrepreneurship education* » ou l'« *education about enterprise* », la « *small business education* » ou l'« *education for enterprise* » et l'« *enterprise education* » ou l'« *education through enterprise* ». D'abord, l'« *entrepreneurship education* » réfère à l'entrepreneuriat comme objet d'apprentissage en soi, selon Johnson (1988). L'éducation entrepreneuriale comprend alors un ensemble de connaissances générales liées au sens économique de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire la création d'entreprise et de valeur. Dans ce cas, l'éducation entrepreneuriale prend la forme des méthodes traditionnelles d'enseignement. En ce qui a trait au « *small business education* », l'éducation entrepreneuriale vise à préparer les étudiants à devenir entrepreneurs(e)s, à envisager ce métier et à y acquérir les outils pour favoriser leur succès entrepreneurial. L'une des méthodes d'éducation mise de l'avant dans ce cas est les microentreprises scolaires. Enfin, l'« *enterprise education* » envisage l'entrepreneuriat comme processus, l'intention est que les étudiants deviennent entreprenants tout au long de leur vie et dans le cadre d'entreprises existantes (intrapreneuriat). Dans cette catégorie, lorsqu'il est question d'entreprendre sa vie, l'accompagnement et la posture bienveillante font une différence pour les apprenants. (Toutain, 2017) Selon plusieurs auteurs, notamment Pépin, (2011b), l'éducation entrepreneuriale chez les jeunes devrait se concentrer sur cette dernière famille. S'entreprendre, être entreprenant ou encore avoir l'esprit d'entreprendre, selon l'agence de stimulation économique wallonne « consiste essentiellement en une volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté et réaliser des projets et met en évidence le développement des attitudes entrepreneuriales qui permettent aux jeunes de se construire une personnalité entreprenante au fil de leur vie. » (Verzat, 2015: 82) Cela permettrait aux jeunes une transition réussie entre l'environnement scolaire et leur vie professionnelle en leur donnant les outils pour prendre des décisions en fonction de leurs valeurs et personnalités.

Selon Fayolle (2012), le contenu de l'éducation entrepreneuriale peut s'adapter selon le contexte dans lequel la formation prend forme, selon les objectifs auxquels elle répond, selon la demande et le public cible. Fayolle (2012), qui réfère aux travaux de Hindle (2007) et Johannison (1991), affirme que les contenus peuvent s'orienter vers trois

dimensions : la dimension professionnelle, théorique et/ou spirituelle. La dimension professionnelle renvoie au savoir-faire et au savoir, plus précisément au savoir quoi, savoir comment, savoir qui. La dimension théorique s'inscrit dans champ du savoir lié à l'entrepreneuriat et son processus. Enfin, la dimension spirituelle est liée au champ du savoir-être donc au savoir pourquoi et au savoir quand.

Enfin, il apparaît qu'il n'y a pas de consensus et qu'il existe plusieurs définitions et finalités de l'éducation entrepreneuriale qui réfèrent à différentes visions du rôle de l'entrepreneuriat au sein de l'éducation. Il est intéressant de noter que la plupart des initiatives ou programmes d'éducation entrepreneuriale poursuivent à la fois plusieurs finalités et mettent de l'avant différentes pratiques pédagogiques, ce qui contribue à l'ambiguïté des effets de l'éducation entrepreneuriale.

2.2.6 Pédagogie et éducation entrepreneuriale

L'éducation entrepreneuriale a contribué à insuffler un vent de renouveau au sein de l'éducation en proposant de nouvelles pratiques pédagogiques, c'est peut-être une des raisons qui explique sa popularité. Toutefois, il ne faut pas se duper, mais voir au-delà de la dynamisation des pratiques pédagogiques ce que ces pratiques pédagogiques dites entrepreneuriales promeuvent vraiment comme valeurs.

D'abord, la micro ou mini-entreprise scolaire est la pratique pédagogique typique de l'éducation entrepreneuriale. (Pépin, 2011a) Toujours selon cet auteur, la microentreprise peut prendre différentes formes : coopérative, entreprise communautaire ou microentreprise classique. Bien qu'elle contribue au développement du savoir-être entrepreneurial, sa finalité est davantage de former au métier d'entrepreneur (« *small business education* »), un programme de formation ou d'éducation entrepreneuriale ne devrait donc pas s'y limiter pour atteindre ses objectifs. L'un des risques liés à cette pratique est que l'on exige souvent la rentabilité des activités dans le cadre de mini-entreprises. Selon Pépin (2011b), il est alors risqué de passer à côté des objectifs d'apprentissage dans le cadre de cette pratique.

De manière plus large, le projet entrepreneurial est une forme d'apprentissage expérientiel. C'est-à-dire que les différents savoirs acquis sont intégrés et renforcés dans

l'action, ils deviennent utiles, et ce même à l'extérieur du cadre scolaire. (Jones et Iredale, 2010). Le projet, au sens plus large que la mini-entreprise peut donc englober des projets communautaires ou des projets environnementaux. Il est réalisé par les étudiants et sa finalité est déterminée par ces derniers, ils sont les acteurs de tous les aspects du projet. L'objectif principal demeure quand même l'apprentissage des étudiants qui deviennent acteurs de leur propre apprentissage.

L'éducation entrepreneuriale peut aussi prendre la forme d'un outil d'enseignement. Dans ce cas, l'éducation entrepreneuriale n'est pas une finalité, elle est un processus, « une approche pédagogique à part entière » selon Jones & Iredale (2010). L'approche pédagogique peut se décliner en une liste de savoir-être, compétences ou attitudes choisies attendus envers les élèves (Gibb, 1987) et on observe alors que certains traits dits entrepreneuriaux peuvent être accentués, par exemple la solidarité alors que d'autres sont délaissés, par exemple l'individualisme. (Caird, 1990) Dans ce cas, l'éducation entrepreneuriale se présente comme un modèle ou idéal type d'apprenant dit entrepreneurial mis de l'avant dans lequel les étudiants devraient se retrouver. Cette approche pédagogique soulève un questionnement important quant au modèle de comportement attendu d'un étudiant et éventuellement d'un citoyen.

En ce qui a trait à la posture pédagogique des accompagnateurs, professeurs ou enseignants en contexte d'éducation entrepreneuriale, elle prend souvent une forme plus large que l'enseignement classique. Tantôt la posture est bienveillante, tantôt plus pédagogique, tantôt elle se présente comme un coaching ou un accompagnement. L'éducation entrepreneuriale peut varier selon le profil des accompagnants et leurs connaissances entrepreneuriales. D'ailleurs, il existe un débat à savoir qui sont les mieux placés pour enseigner l'entrepreneuriat et dans quel contexte. Les entrepreneurs eux-mêmes? Les chercheurs en entrepreneuriat? Une combinaison des deux? Est-ce que tous les enseignants sont à l'aise et ont les compétences pour enseigner l'éducation entrepreneuriale? Les avis sont partagés.

Enfin, les différentes activités et pratiques pédagogiques qui prennent vie à travers l'éducation entrepreneuriale se rattachent

à une [ou des] conception[s] donnée[s] de l'entrepreneuriat, dont la contribution peut être comprise dans un sens : 1) économique (le profit est le moteur de l'activité); 2) coopératif (l'activité répond à un besoin collectif); 3) social ou solidaire (la valeur créée prend un sens de plus-value sociale); 4) écologique (l'action est bénéfique pour l'environnement); 5) curriculaire (l'activité inclut explicitement des savoirs prévus dans le programme de formation) et 6) citoyen (l'action des élèves est au service d'un engagement civique). (Pepin, 2011a)

L'éducation entrepreneuriale peut donc servir différents aspects et acteurs de la société. Si nous nous intéressons à l'histoire de l'entrepreneuriat et de l'éducation entrepreneuriale, c'est parce que nous essayons de comprendre ces phénomènes d'un point de vue historique et social, pour ensuite mieux les comprendre dans le présent, dans le cadre de cette recherche. À ce point, nous avons vu que l'éducation entrepreneuriale peut prendre différentes formes selon le contexte et les acteurs impliqués. En ce sens, elle poursuit différentes finalités et produit aussi différents effets selon le milieu. Dès lors, dans le cadre de cette recherche, à la question : à quoi sert la formation en entrepreneuriat chez les jeunes? Il semble y avoir deux alternatives possibles.

2.3 L'éducation entrepreneuriale, reproduction d'un modèle ou visée émancipatrice? (Propositions)

L'éducation entrepreneuriale dans ses différentes formes est une « valorisation de l'entreprise, de l'entrepreneur comme modèles de référence. » (Chambard, 2014: 3) Toujours selon cette auteure, l'enjeu réside dans le fait que l'individu se transforme en « *homo entrepreneurs* », l'entrepreneur n'est donc plus qu'issu du monde économique, on parle maintenant d'une « société entrepreneuriale ». L'entrepreneuriat ou l'esprit d'entreprendre serait alors une façon d'aborder le monde. Bien qu'il soit plus acceptable aux yeux de certains, dans une démarche de création d'un Nouveau Monde, il reste ancré dans la même logique entrepreneuriale et ne permet pas de se défaire des paradigmes de notre monde actuel. Dans le même ordre d'idée, comme nous l'avons vu, l'entrepreneuriat peut prendre plusieurs formes. Il est possible d'entreprendre pour créer une entreprise, classique ou sociale. Il peut aussi être possible d'intraprendre au sein d'une organisation déjà existante. Dans une vision plus large de l'entrepreneuriat, des gens peuvent s'entreprendre, développer leur esprit d'entreprendre sans avoir l'intention de la mettre au service d'une entreprise quelconque. Dans ce cas, l'objectif est de s'épanouir en tant

qu'être humain en cohérence avec des valeurs, nous référons ici à l'entreprise de soi. Même si le postulat est posé que l'entrepreneur peut être séparé de l'entreprise sous sa forme économique, organisationnelle classique, l'entreprise de soi est un exemple concret de l'emprise de cet « entreprise-monde ». Dans cette logique, la première proposition formulée dans le cadre de cette recherche est que l'éducation entrepreneuriale ne permettrait que la reproduction du modèle de société actuel.

Dans une visée émancipatrice, poursuivant la vision d'un Nouveau Monde avec un désir d'initiative, d'autonomie, de pouvoir sur sa vie, l'entrepreneuriat pourrait-il être l'expression d'une certaine liberté, d'une émancipation, d'un rejet du salariat et de la grande entreprise? L'entrepreneur par ses actes d'innovation, de « destruction créatrice » pourrait-il jouer un rôle important dans le renouvellement de nos sociétés? Pouvons-nous alors supposer que l'éducation entrepreneuriale pourrait être un moteur de transformation sociale? Si c'est le cas, pourrait-il l'être dans une tout autre perspective, laquelle? Peut-être une perspective de décroissance ou plutôt d'abandon de la croissance?

Le prochain chapitre présente le cadre théorique choisi dans le cadre de cette recherche afin d'explorer les deux propositions présentées précédemment. Le choix des théories présentées trouve sa pertinence par les questionnements qu'il soulève et la perspective adoptée, ayant pour objectif d'ouvrir les perspectives du champ de recherche de l'entrepreneuriat. Ce qui inclut au sein de la démarche une prise de recul afin de porter un regard parfois critique. Cela dans l'intention de susciter des échanges autour du futur de la formation en entrepreneuriat.

Chapitre 3 | Éclairer l'imaginaire entrepreneurial et la transformation sociale

Nous avons vu jusqu'à maintenant que l'entrepreneur et l'éducation (et la formation) entrepreneuriale ont pris et prennent différentes formes au sein de la société. Il ne semble toujours pas y avoir de consensus au sujet de leurs définitions. Dès lors, pour répondre à la question de recherche : à quoi sert la formation en entrepreneuriat? Il s'agit d'explorer quelle forme prend-elle et donc à quel monde et à quelle société contribue-t-elle? Pour ce faire, la théorie de l'imaginaire de Castoriadis est le point de départ de notre réflexion qui permet de s'intéresser à ce qu'il se joue lors d'une telle formation, qu'est que la formation crée et comment elle le fait? Que vivent les participants? Que font-ils? Que veulent-ils faire pour le futur?

3.2.1 Construction de l'imaginaire selon Castoriadis

Cornelius Castoriadis est l'un des auteurs à la fois philosophe, psychanalyste et économiste qui s'est intéressé à nos sociétés et leur histoire. En effet, afin de comprendre une société et ses transformations, nous retrouvons au cœur de la pensée de Castoriadis le concept de social-historique. (Castoriadis, 1975) Pour lui, le sociohistorique est ce qui donne vie à la société, l'interaction entre le temps et le social est ce qui permet de transformer l'institué en instituant au sein d'un l'imaginaire collectif, nous reviendrons plus en détail sur ces concepts. Selon l'auteur, la société constamment en mouvement se crée à travers l'activité humaine. La pensée de Castoriadis s'oppose au déterminisme historique puisque pour lui l'histoire et la société, loin d'être déterminés, interagissent ensemble, ils se créent et se transforment au fil du temps et de leur interaction.

En 1964, Castoriadis a introduit le concept d'imaginaire, ce concept nous permet de mieux comprendre la transformation possible de la société. En effet, selon lui, une société n'est pas seulement la somme des individus qui la compose, elle donne lieu à un certain imaginaire social. Chaque individu est à la fois un être social historique et un être psychique. La psyché de l'individu est caractérisée par l'imagination radicale, qui selon Castoriadis est à la base de la création nouvelle au sein de l'imaginaire social. Castoriadis

écrit « L’imaginaire dont je parle n’est pas image *de*. Il est création incessante et essentiellement *indéterminée* (social-historique et psychique) de figures/formes/images, à partir desquelles seulement il peut être question *de* « quelque chose ». » (Castoriadis, 1975: 7) Du point de vue de Castoriadis, les nouveaux comportements et nouvelles institutions ou façons de vivre ne sont pas une « découverte », mais plutôt une « constitution active ». En ce sens, l’histoire d’une société est qualifiée d’« autocréation », de « création immotivée » basée sur le principe de non-causalité.

L’homme ne peut exister qu’en se définissant chaque fois comme un ensemble de besoins et d’objets correspondants, mais dépasse toujours ces définitions – et s’il les dépasse [...] c’est parce qu’elles sortent de lui-même qu’il les invente [...] donc qu’il les fait en faisant et en se faisant, et qu’aucune définition rationnelle, naturelle ou historique ne permet de les fixer une fois pour toutes. » (Castoriadis, 1975)

C’est la signification imaginaire qui prend tout son sens dans le « faire social ». Ce « faire social » se traduit par le travail des hommes, au sens large, qui permet de « saisir le monde, de se définir comme besoin, de se poser par rapport aux autres êtres humains. » (Castoriadis, 1975) Chaque individu essaie d’apprivoiser le monde dans lequel il vit et de se représenter un certain « ordre du monde » composé à la fois de rationnel et d’imaginaire.

L’imaginaire social dont parle Castoriadis est à la fois instituant et institué. Par

imaginaire instituant, il faut entendre l’œuvre d’un collectif humain créateur de significations nouvelles qui vient bouleverser les formes historiques existantes ; et par imaginaire institué non pas l’œuvre créatrice elle-même (« l’instituant »), mais son produit (« l’institué ») – soit l’ensemble des institutions qui incarnent et donnent réalité à ces significations, qu’elles soient matérielles (outils, techniques, instruments de pouvoir...) ou immatérielles (langage, normes, lois ...). (Poirier, 2003)

L’imaginaire social institué correspond à toutes les significations communes au sein d’un groupe ou d’une société qui sont véhiculées de manières conscientes ou non. D’autre part, l’imaginaire institué de la société présente aussi un aspect instituant, l’imagination radicale qui repose sur la créativité des individus. C’est ce dernier qui permet la création de nouvelles significations et un renouvellement de la société. On comprend donc que l’imaginaire social est créateur de sens pour la société et les individus qu’ils l’habitent. D’ailleurs, c’est à travers le vécu de ces derniers que l’imaginaire social se construit.

Certaines sociétés sont qualifiées d'hétéronomes par Castoriadis, c'est-à-dire que toutes les significations imaginaires sociales engendrées au sein de cette dernière ne peuvent être remises en question par les individus. L'individu devient alors hétéronome à son tour, il contribue sans même le vouloir ou en être conscient aux institutions et significations de cette société. Il peut alors devenir aliéné, dominé et soumis aux organisations sociales imposées par la société. Ce type de société n'est pas souhaitable, d'ailleurs Castoriadis y oppose la société dite autonome. Il qualifie la société capitaliste d'hétéronome.

L'éducation étant l'une des institutions de nos sociétés, si nous suivons le raisonnement de Castoriadis, est nécessairement porteuse de significations sociales de la société dans laquelle elle se trouve. Que ce soit dans le cadre d'un système d'éducation ou d'une formation alternative, une expérience d'éducation contribue à un certain imaginaire social institué, cet imaginaire prenant vie à travers l'immatériel et le matériel tel qu'expliqué plus haut. Dans le cadre d'une formation, les significations matérielles correspondent aux outils et techniques enseignés liés aux différents savoirs, savoir-faire et savoir-être. Tandis que les significations immatérielles correspondent au langage utilisé, l'ensemble des normes formelles et informelles présentes lors de la formation qui prend vie à travers les relations entre participants et formateurs, l'approche éducative, les activités pédagogiques, la posture pédagogique des formateurs, l'attitude des participants et le climat et l'ambiance qui règnent au sein de la formation. Toutes ces significations sont porteuses de valeurs, présupposés, idéologies et utopies qui contribuent à la construction d'un certain imaginaire social. Selon Bertrand (2015), que ce soit intentionnel ou pas, un acte éducatif met de l'avant certaines valeurs et finalités.

Comme nous avons vu avec Schumpeter, l'entrepreneur est créateur de nouvelles combinaisons qui contribuent au renouvellement de notre société. De ce fait, l'éducation entrepreneuriale peut-elle contribuer à la construction de l'imaginaire social instituant en favorisant la création nouvelle? En considérant le consensus qui semble exister autour de l'éducation entrepreneuriale dans notre société, dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à l'imaginaire construit à travers une expérience de formation en entrepreneuriat. Il s'agit donc d'aller voir quelles sont les valeurs véhiculées à travers les différentes significations lors de l'expérience d'une telle formation. Contribuent-elles à

une société hétéromone ou autonome? Afin de mieux comprendre cet imaginaire, nous nous intéressons plus spécifiquement aux conceptions, croyances et perceptions liées à l'entrepreneuriat et portées par les participants avant, pendant et après la formation. Quel profil entrepreneurial valorisent-ils et/ou développent-ils dans le cadre d'une telle formation et quelle est leur intention d'entreprendre? À quel imaginaire contribue la formation en entrepreneuriat?

3.2.2 Définition de l'entrepreneur selon Schumpeter

L'un des auteurs influent qui a suscité intérêt et questionnements dans le champ de l'entrepreneuriat est Joseph A. Schumpeter. C'est d'ailleurs sur ses écrits que s'appuie cette démarche de recherche pour définir l'entrepreneur et son rôle au sein de la société. Selon Schumpeter (1911), une économie nationale dite économie d'échange repose sur la propriété privée, la division du travail et la libre concurrence. Au sein de cette économie, il y a des agents économiques, individus, qui contribuent à cette économie de par leurs activités individuelles : le travail, la production et la consommation. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est un agent économique qui joue le rôle d'innovateur, c'est ce qui sera exploré davantage au cours des prochaines lignes. (Schumpeter, 1911)

Les périodes passées guident l'agent économique pour orienter ses actions lors d'une prochaine période en termes de rapports sociaux, méthodes et moyens de production. L'agent économique quel qu'il soit est maintenu dans une certaine voie de par son expérience passée qui façonne ses façons de faire actuelles, il y a des routines qui s'installent et un agent ne décidera pas de créer du nouveau que pour créer du nouveau. L'agent économique s'installe dans une routine et bien qu'il puisse s'adapter aux circonstances avec du temps, pour plusieurs à différents niveaux, dépasser la routine ou choisir de nouvelles méthodes ne va pas de soi. « La raison en est que toute connaissance et toute manière accoutumée d'agir, une fois acquises, nous appartiennent si bien et font corps avec les autres éléments de notre personne – comme le remblai du chemin de fer avec le sol – qu'il n'est point nécessaire à chaque fois de renouveler et d'en prendre conscience, au contraire elles tombent sur les couches présentes du subconscient; normalement, elles sont apportées presque sans friction par l'hérédité, l'enseignement, l'éducation, la pression du milieu, les relations de ces facteurs entre eux importent peu;

ainsi toutes nos pensées, tous nos sentiments et tous nos actes, deviennent automatiques dans l'individu, le groupe, les choses et soulagent notre vie consciente. » (Schumpeter, 1911: 82) Nous comprenons alors que l'agent économique cèdera alors seulement s'il y a une pression externe ou de nouvelles circonstances et l'adaptation est rarement chose facile. Alors comment en arrive-t-on à remettre en question ou à innover à l'échelle individuelle, locale ou d'un marché en entier? Toujours selon Schumpeter, c'est au niveau de la production que l'éducation de la société se fait, c'est elle qui prend l'initiative et suscite de nouveaux besoins. « Produire, c'est combiner les choses et les forces présentes dans notre domaine. Produire autre chose ou autrement, c'est combiner autrement ces forces et ces choses. » (Schumpeter, 1911: 67) Pour ce dernier, l'évolution, l'innovation correspond à l'exécution de nouvelles combinaisons. Ces nouvelles combinaisons ne remplacent pas les anciennes combinaisons, elles cohabitent avec ces dernières, car les plus anciennes permettent rarement de faire un si grand pas. Quelles sont alors les nouvelles formes combinaisons possibles selon Schumpeter qui permettent de faire un pas en avant, qui permettent l'évolution? Schumpeter présente cinq combinaisons possibles. (Schumpeter, 1911) La première est la fabrication d'un bien nouveau ou l'amélioration d'un bien. La deuxième est l'introduction d'une nouvelle méthode de production dans une industrie. La notion nouvelle au sein d'une industrie est importante, car la méthode pourrait déjà exister au sein d'une autre industrie. Troisièmement, l'ouverture d'un nouveau marché ou plutôt la découverte d'un nouveau marché pour une certaine industrie. Quatrièmement, la découverte d'une nouvelle source de matières premières, peu importe dans ce cas si ces matières premières sont nouvellement créées, existaient ou étaient inaccessibles jusqu'alors. Enfin, la dernière combinaison possible est la réalisation d'une nouvelle combinaison qui pourrait par exemple prendre la forme d'un monopole.

Pour en arriver à donner vie à ces nouvelles combinaisons, plusieurs acteurs sont mobilisés. D'abord celui qui rend accessibles les moyens de production, le capital est le banquier, il est l'intermédiaire entre celui qui exécute les nouvelles combinaisons et ceux qui détiennent ces moyens. Pour les fins de cette recherche, l'intérêt est davantage porté à la fonction de celui qui exécute les nouvelles combinaisons, la fonction d'entrepreneur. À ce point, il est important de distinguer la fonction de « capitaliste » et d'« entrepreneur

» tout comme le suggère Schumpeter. (1911) Bien qu'il soit vrai qu'à certaines époques et encore aujourd'hui, l'entrepreneur est à la fois capitaliste, ingénieur, acheteur, vendeur, directeur et bien d'autres. En fait, ce serait justement parce qu'il remplit toutes ces fonctions ou quelques-unes à la fois que l'entrepreneur exerce bel et bien cette fonction. Selon Schumpeter, exécuter de nouvelles combinaisons n'est pas un métier, c'est pourquoi il parle de la fonction d'entrepreneur. « Aussi la fonction essentielle de l'entrepreneur doit-elle toujours apparaître avec des activités d'espèces différentes sans que l'une quelconque soit nécessaire et paraisse absolument générale. » (Schumpeter, 1911: 77) Mis à part l'exécution de nouvelles combinaisons, il devient alors difficile de préciser la définition de la fonction entrepreneur. Ce qui peut être ajouté c'est qu'être entrepreneur n'est pas un état durable et ne réfère pas à une classe sociale malgré le fait que cela correspond à un certain style de vie et un système de valeurs. En effet, tel qu'écrit plus tôt, Schumpeter affirme qu'exécuter de nouvelles combinaisons correspond à une fonction spéciale et que ce n'est pas toutes les personnes qui ont la possibilité de le faire. C'est le passé, l'histoire et les expériences qui façonnent les façons d'agir présentes et futures de chacun. En résumé, le subconscient est façonné des apprentissages passés de l'individu. Dans le cadre de cette recherche, l'intérêt est porté sur les jeunes, en supposant qu'ils sont encore à une étape de leur vie où ils réalisent de nombreux apprentissages et donc que leur subconscient peut encore être façonné plus facilement. Peut-être même qu'ils sont plus ouverts à la nouveauté et à donner vie à de nouvelles combinaisons?

Pour tout entrepreneur, jeune et moins jeune, il existe quand même des obstacles à la création de nouvelles combinaisons. D'abord, il semble évident que l'entrepreneur manque de repères, de règles, de plan lorsqu'il sort des sentiers battus, il crée sans pouvoir s'appuyer sur son expérience passée, ou celles des autres, ce qui en soit représente un réel défi. Ensuite, il faut évidemment du temps et de l'espace pour arriver à élaborer de nouvelles combinaisons qui dépassent le rêve, ce qui est exigeant pour l'individu qui s'engage dans ce processus, notamment parce que le subconscient a tendance à le ramener vers le chemin connu. Le troisième obstacle est lié à la réaction du milieu social et l'opposition possible et presque certaine face aux nouvelles combinaisons, il ne faut que penser aux contraintes juridiques ou politiques. Dans ce contexte, il peut être difficile d'aller chercher des alliés ou des collaborateurs. Suite à cela, pourquoi un individu

voudrait-il traverser ces obstacles? Il semblerait que comme le décrit Schumpeter (1911: 90) l'entrepreneur ne crée pas pour un « excédent de jouissance ». D'abord, il y a la volonté de fonder un « empire », qui lui donne de l'espace, un sentiment de puissance, de liberté. Ensuite, il y aurait la « volonté du vainqueur », un désir de vouloir lutter, un désir de vaincre, de remporter du succès pour le succès en lui-même. Enfin, le troisième élément de motivation de l'entrepreneur est la joie de créer une nouvelle forme économique. La première motivation est la seule qui nécessite la propriété privée. Malgré les obstacles, l'entrepreneur persiste à créer de nouveaux chemins.

Dès lors, est-ce que la formation en entrepreneuriat pour les jeunes met de l'avant cette vision de l'entrepreneur qui correspond à celle de Schumpeter? C'est-à-dire cet entrepreneur créateur qui contribue au renouvellement de la société?

3.2.3 Trois perspectives de l'innovation sociale selon Durand Folco

J'ai moi-même été invitée à reconfigurer ma vision du monde. En effet, la maîtrise en innovation sociale a contribué à la construction d'un nouvel imaginaire chez moi et a permis de remettre en question celui dans lequel j'ai grandi, un imaginaire entrepreneurial. Aujourd'hui, ma vision du monde a changé et le champ de l'innovation sociale occupe une plus grande part dans mon imaginaire que le champ économique. Afin de voir si la formation en entrepreneuriat a le même effet, c'est-à-dire si elle entraîne une reconfiguration de la vision du monde chez les jeunes participants, il me fallait donc confronter ces deux imaginaires. Pour ce faire, j'ai choisi d'analyser la transformation sociale engendrée par la formation en entrepreneuriat à travers la théorie de l'innovation sociale. D'abord, en m'appuyant sur la définition de l'innovation sociale suivante, provenant du CRISES :

Nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou encore nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. En trouvant preneur, les innovations sociales ainsi amorcées peuvent conduire à des transformations sociales. (*Les innovations sociales*, s.d.)

Plus précisément, c'est à travers les trois perspectives de l'innovation sociale mises de l'avant par Jonathan Durand Folco (2019) que j'ai choisi d'aborder l'expérience de formation en entrepreneuriat pour les jeunes. Cela me permet de porter un regard sur la formation en tant que telle et aussi d'étudier la transformation sociale qu'elle engendre. Durand Folco présente un schéma dynamique qui permet de « cartographier les formes actuelles et les devenirs des innovations sociales qui s'incarnent toujours dans des contextes sociohistoriques déterminés. » (Durand Folco, 2019) En effet, l'éventail d'innovations sociales étant grandement varié, de l'entrepreneuriat social, en passant par l'économie sociale et solidaire ainsi que les communs, les niveaux de transformation sociale varient aussi grandement. En ce sens, tout comme l'entrepreneuriat, l'innovation sociale entraîne des controverses quant à sa définition.

Considérant ces débats et luttes, Yves-Marie Abraham est le premier sociologue à positionner l'innovation sociale comme un champ. (Abraham, 2018) Il s'appuie sur la théorie de Pierre Bourdieu (1997), pour qui un champ présente plusieurs caractéristiques. Il est d'abord constitué d'agents, d'individus et d'organisations, qui occupent le rôle de dominants ou dominés. Ces derniers luttent chacun pour l'obtention d'un certain capital. Toujours selon Pierre Bourdieu (1997) repris par Abraham (2018), il existe différentes formes de capitaux, dont le capital financier, le capital culturel, le capital social, le capital technologique, le capital juridique, le capital organisationnel (qui inclue le capital de l'information et de la connaissance), le capital commercial et le capital symbolique. Même si des agents sont en concurrence et s'opposent, ils ont souvent intérêt à ce que le champ persiste. En effet, ces agents présentent un habitus, des caractéristiques sociologiques, qui correspondent à leur position au sein du champ. Leur stratégie dépend donc aussi de leur position. Aborder l'innovation sociale comme un champ dans le cadre de cette recherche permet de mieux comprendre la dynamique de la formation, s'insère-t-elle dans le champ de l'innovation sociale alors qu'elle est issue du champ économique? Si oui, comment? Quels sont les acteurs impliqués et comment en viennent-ils ou pas à produire de l'innovation sociale? Pour quel capital luttent-ils? Qui sert cette innovation sociale et comment?

Afin d'approfondir ces questions, Durand Folco (2019) a mis en lumière trois idéaux types qui permettent de

situer l'émergence de l'innovation sociale à l'intérieur d'une analyse historique sensible aux rapports de pouvoir, aux formes de propriété, aux environnements institutionnels, ainsi qu'aux interactions entre les acteurs et les organisations qui évoluent au sein de la société. (Durand Folco, 2019)

Les trois idéaux types correspondent à trois conceptions différentes de l'innovation sociale : néolibérale, social-démocrate et émancipatrice. À ce sujet, il est important de rappeler que les idéaux types, selon Max Weber, permettent de comprendre et de caractériser un phénomène. Par définition selon le Larousse (https://www.larousse.fr/encyclopedie/personnage/Max_Weber/138958), ils sont une « construction intellectuelle » et ne se retrouvent peu ou pas tels quels dans la réalité. Dans le cadre de cette recherche, il s'agit d'arriver à identifier auquel modèle (idéal type) proposé la formation en entrepreneuriat pour les jeunes se rapproche-t-elle.

Le premier idéal type proposé par Durand Folco (2019) correspond au modèle **néolibéral**. Ce modèle fortement influencé par le champ économique vise la création de nouvelles organisations afin de répondre aux enjeux ou besoins sociaux jusqu'alors non comblés par le marché. La logique marchande et entrepreneuriale ainsi que la compétition caractérisent bien ce modèle dans lequel l'entreprise sociale est le type d'organisation privilégié. Il est important de distinguer l'entreprise sociale qui a pour objectif premier de répondre à des enjeux sociaux, culturels ou environnementaux de l'entreprise privée ou la grande entreprise pour qui la responsabilité sociale se traduit généralement par une augmentation des profits (Friedman, 1970, 13 septembre). Au sein du modèle néolibéral, c'est la responsabilité individuelle, l'individu qui est à l'origine des transformations sociales. Dans cette perspective de l'innovation sociale, les individus sont invités à s'entreprendre, telle une entreprise. (Dardot et Laval, 2009) Enfin, dans la visée de renforcer le caractère humain des organisations, on assiste à une « entreprisation du social » selon plusieurs auteurs dont Solé et Abraham cités dans Durand Folco. (2019) Dans cette perspective, les besoins sociaux sont maintenant validés par le privé.

Le deuxième modèle, **social-démocrate**, vise la « reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale et solidaire. » (Durand Folco, 2019) ou en d'autres mots, la reconnaissance du « tiers secteur ». Cette reconnaissance passe « par des lois, des politiques publiques, des régulations ou des formes durables de financement. » (Durand Folco, 2019) L'entrepreneuriat collectif, dont font partie les coopératives, les mutuelles ainsi que les organismes à but non lucratif, est la forme d'organisation préconisée dans une volonté de réforme sociale et de remise en question de la place et du rôle de l'État. Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans ce cas est de « compléter les services publics, d'assurer la cohésion sociale et de renouveler le rôle de l'État. » (Durand Folco, 2019) Il n'y pas de remise en question de l'ordre établi, mais plutôt une volonté de « reconnaissance institutionnelle et de protection sociale qui ne repose pas d'emblée sur l'entreprise privée. » (Durand Folco, 2019) Au sein de cette perspective, il existe une collaboration entre le secteur associatif, privé et public.

Le troisième modèle, **émancipateur**, tout comme son nom l'indique vise une transformation en profondeur du système. Il s'agit d'une action collective et citoyenne qui remet en question le système capitaliste. La transformation sociale vise les conditions d'existence ainsi que les structures de domination. L'autogouvernance et l'autonomie sont les principes à la base de ce nouvel ordre social. Il n'est donc plus question de marché, d'entreprise privée ou de reconnaissance de l'État. Dans ce cas-ci, les innovations sociales ne découlent pas de l'entrepreneur ni du « tiers secteur », mais proviennent de mouvements sociaux. Ces derniers proposent alors « de nouvelles formes d'organisation, d'échange, de production et de consommation. » (Durand Folco, 2019) On retrouve donc dans ce modèle les « communs » comme forme d'organisation et le courant de pensée de la décroissance.

Bien entendu, les trois perspectives présentées donnent lieu une multitude d'hybridations, mais elles permettent tout de même de « départager des pratiques, des logiques et des significations imaginaires [...] » (Durand Folco, 2019) afin de mieux définir et comprendre les lignes du paysage auquel contribue l'imaginaire du champ de l'innovation sociale.

Dès lors, quel rôle peut jouer l'entrepreneur au sein du champ de l'innovation sociale? Quelle forme peut prendre la formation en entrepreneuriat? De quelle perspective se rapproche-t-elle? La question à poser dans le cadre de cette recherche est sur quelle conception de l'innovation sociale repose la formation en entrepreneuriat? Dans le même sens, à quelle transformation sociale donne-t-elle naissance?

3.2.4 Socialisation primaire et socialisation secondaire selon Berger et Luckmann

Afin d'explorer davantage cette transformation sociale et de faciliter la compréhension du processus de création de sens et d'identité dans le cadre de la formation, je vais mobiliser les écrits de Berger et Luckmann (2018). Ces deux auteurs et sociologues proposent une théorie sur la construction identitaire qui repose sur la notion de socialisation, soit **la socialisation primaire** et **la socialisation secondaire**.

Selon les auteurs, la société est une réalité à la fois objective et subjective. Tout comme ses parties, elle présente trois phases dans un « processus dialectique continu » : l'extériorisation, l'objectivation et l'intériorisation. (Berger et Luckmann, 2018) L'individu faisant partie d'une société s'extériorise dans le monde social et intériorise ce dernier comme réalité objective. Un individu ne naît pas comme membre d'une société, il le devient. C'est à travers le processus d'intériorisation qu'il apprend à comprendre l'autre et le monde dans lequel il vit, alors ce monde devient sien et il y contribue. Ce processus d'intériorisation correspond à : « l'appréhension immédiate ou l'interprétation d'un événement objectif en tant que signification exacte, c'est-à-dire en tant que manifestation des processus subjectifs d'autrui, qui, ainsi, deviennent pour [soi]-même subjectivement signifiants. » (Berger et Luckmann, 2018: 178) Plus simplement, il s'agit « d'une compréhension des semblables et [...] d'une appréhension du monde en tant que réalité sociale et signifiante. » (Berger et Luckmann, 2018: 178) Lorsque le monde devient sien pour l'individu, chacun peut contribuer à l'existence de l'autre. Il ne s'agit donc pas seulement de vivre dans le même monde, il faut qu'il y ait une « identification mutuelle continue » entre les individus. Lorsque ce niveau d'intériorisation est atteint alors l'individu devient un membre de la société. Ce qui permet l'intériorisation de l'individu, c'est la socialisation.

La socialisation correspond donc à

l'installation consistante et étendue d'un individu à l'intérieur du monde objectif d'une société ou d'un secteur de celle-ci. La socialisation primaire est la première socialisation que l'individu subit dans son enfance, et grâce à laquelle il devient un membre de la société. La socialisation secondaire consiste en tout processus postérieur qui permet d'incorporer un individu déjà socialisé dans des nouveaux secteurs du monde objectif de la société. (Berger et Luckmann, 2018: 179)

La socialisation confère une identité à l'individu et « Recevoir une identité implique être assigné à une place spécifique dans le monde. » (Berger et Luckmann, 2018: 182)

La **socialisation primaire** construit dans la conscience de l'enfant un pont entre les rôles et les attitudes des autres qu'il côtoie et les rôles et les attitudes des autres en général. L'enfant ne s'identifie donc plus seulement aux autres de son entourage, mais à une société, il a acquis une « identité générale » pour reprendre les mots de Berger et Luckmann. (2018) Le « langage constitue à la fois le contenu et l'instrument le plus important de la socialisation. » (Berger et Luckmann, 2018: 183) Le monde intériorisé par l'individu lors de la socialisation primaire est considéré comme « le monde tout court ». À ce stade, il n'y a pas de choix ou de questionnement concernant d'autres significations parce que les significations acquises lors de la socialisation primaire sont ancrées fermement dans la conscience des individus. Ces significations peuvent être à la fois cognitives et émotionnelles. Évidemment, les significations varient d'une société à l'autre. Ce « monde de l'enfance » est le « monde de chez soi » dans lequel « tout va bien ». Ce n'est que plus tard que l'individu arrive quelque peu à remettre en question ce monde. La socialisation primaire, la plus importante dans l'existence de l'individu prend fin lorsque l'individu a intériorisé dans sa conscience sa propre réalité, son identité, son moi, et son monde.

La **socialisation secondaire**, quant à elle, prend forme suite à deux phénomènes, soit la distribution du travail et la distribution sociale de la connaissance. Elle est « l'intériorisation de « sous-mondes » institutionnels ou basés sur des institutions. » (Berger et Luckmann, 2018: 189) Plus simplement, elle correspond à « l'acquisition de connaissance spécifique de rôle, les rôles étant directement ou indirectement enracinés dans la division du travail. » (Berger et Luckmann, 2018: 189) L'acquisition de cette

connaissance spécifique implique aussi l'acquisition d'un nouveau vocabulaire, de symboles rituels ou matériels, en plus d'aspects affectifs et cognitifs. Dans certaines sociétés, certains « rituels accompagnent la transition de la socialisation primaire à la socialisation secondaire. » (Berger et Luckmann, 2018: 191) La socialisation secondaire « présume toujours un processus de socialisation primaire. » (Berger et Luckmann, 2018: 192) Elle se superpose à la socialisation primaire, dès lors lorsque survient la socialisation secondaire, un problème peut apparaître dû au fait que la socialisation primaire tend à persister. Pour prendre sa place, « la socialisation secondaire présume des procédures conceptuelles afin d'intégrer les différents corps de connaissance. » (Berger et Luckmann, 2018: 192) Par exemple, certaines connaissances peuvent s'avérer préalables ou nécessaires à d'autres suivant une certaine séquence d'apprentissages. Contrairement à la socialisation primaire, la socialisation secondaire n'est pas nécessairement émotionnellement chargée. Pour reprendre l'exemple donné par Berger et Luckmann, « il est nécessaire d'aimer sa mère, mais pas son professeur. » (2018: 193) Les rôles acquis lors de la socialisation secondaire ancrés dans l'anonymat sont donc plus facilement détachables de l'identité propre des individus.

Les crises vécues par les individus après la socialisation primaire sont souvent dues au fait que ces derniers prennent conscience qu'il existe un autre monde que celui de leur enfance, de leurs parents. Le monde, la réalité et l'imaginaire construits lors de la socialisation primaire sont les plus difficiles à déconstruire. Dès lors, afin de construire un nouvel imaginaire et de renforcer les connaissances acquises lors de la socialisation secondaire, il s'agit d'y ajouter un caractère affectif et de s'assurer cette nouvelle réalité est intériorisée par l'individu. Afin de permettre la conservation de la nouvelle réalité par ce dernier, il existe deux moyens, soit la conservation de la routine ou la conservation de la crise. La première correspond à l'intériorisation de la routine quotidienne, la deuxième à l'intériorisation de la réalité qui a eu cours lors de la crise. Évidemment, l'entourage de l'individu peut renforcer ou non la conservation de cette nouvelle réalité. À travers les échanges, le langage verbal et non verbal la réalité est renforcée ou non, conservée et/ou modifiée continuellement. Selon Berger et Luckmann, « le langage réalise un monde, au double sens de son appréhension et de sa production. » (2018: 210) L'identité d'un individu est donc confirmée dans ses rapports à son milieu, aux autres et au monde. Le

ridicule ou plutôt la peur du ridicule face aux autres incite les individus à ne pas remettre en question la réalité de leur monde.

Il existe des « crises de réalité », individuelles ou collectives, ces crises sont des menaces à la réalité des individus et celle partagée par les individus d'une société. Lorsqu'un individu « change de monde », lorsqu'il se transforme, que les seules constantes de sa réalité sont désormais son corps et l'environnement physique qui l'entoure, on appelle ce phénomène l'alternation. Dès lors, l'individu doit passer à travers une resocialisation, une démarche similaire à celle de la socialisation primaire sauf qu'il implique qu'il y avait une réalité déjà présente avant la nouvelle. Ainsi, l'alternation peut réussir si les facteurs cognitifs et affectifs sont réunis, tout comme dans le cas de la socialisation primaire. Ensuite, il s'agit de conserver cette nouvelle réalité qui n'est pas nécessairement partagée par les autres individus qui entourent celui qui a vécu le changement. Pour celui ou celle qui a vécu le changement, il ne s'agit pas de tirer un trait sur le passé, sur la réalité d'avant, mais plutôt de le réinterpréter selon sa nouvelle réalité. Évidemment, tous les changements vécus par un individu au courant de sa vie n'impliquent pas tous un changement de monde. Il existe des transformations partielles qui ont lieu lors de la socialisation secondaire, par exemple lorsqu'un individu change de milieu professionnel.

Toujours selon les auteurs Berger et Luckmann, la socialisation est totalement réussie lorsque « tout le monde est plus ou moins ce qu'il est censé d'être. » (2018: 223) Cela implique une société dans laquelle les identités sont clairement définies, dès lors la question « qui suis-je? » est plutôt rare.

En ce sens, la question à poser dans le cadre de cette recherche est : dans quelle mesure la formation en entrepreneuriat, cette socialisation secondaire remet ou pas en question la socialisation primaire des participants? De plus, y a-t-il des indices qui laissent penser que les participants ont été invités à reconfigurer complètement leur vision du monde ou pas? Comme moi je l'ai été lors de la maîtrise?

En résumé, la théorie de l'imaginaire social proposée par Castoriadis est notre point de départ pour débiter les réflexions sur la question : à quoi sert la formation en entrepreneuriat? D'abord, à quel imaginaire contribue-t-elle? Quelles significations

porte-t-elle? Contribue-t-elle à un imaginaire instituant en tant que créatrice de nouvelles significations? Dès lors, ces questions sous-tendent qu'une formation puisse proposer un nouvel imaginaire ou non. Castoriadis a donc proposé une théorie pour mieux comprendre comment des sociétés, des groupes d'individus et des individus apprivoisent le monde, créent du sens. Nous allons donc nous intéresser à l'imaginaire présent lors de la formation en entrepreneuriat. Ensuite, en s'appuyant sur les écrits de Schumpeter, il s'agit de voir si cet entrepreneur mis de l'avant lors de la formation est l'entrepreneur créateur qui peut contribuer au renouvellement de la société. Dès lors, afin de caractériser cette transformation sociale qui prend lieu lors de la formation, nous allons considérer la formation comme une innovation sociale et tenter de déterminer de quelle perspective elle se rapproche davantage. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur les trois trajectoires d'innovation sociale proposées par Durand Folco. Enfin, afin de déterminer si la transformation sociale engendrée par la formation a remis en question le monde dans lequel ont grandi les participants à la formation, nous allons mobiliser les écrits de Berger et Luckmann et le processus de socialisation. D'autre part, ces différents concepts me permettront aussi de mieux penser ce que je fais dans mon métier. N'oublions pas que je cherche à savoir à quoi je sers au sein de cette formation et je me demande aussi dans quelle mesure les formations auxquelles je contribue peuvent apporter des solutions au désastre de la société de croissance.

Chapitre 4 | Explorer l'imaginaire d'une formation

Afin de répondre aux différentes questions soulevées précédemment dans le cadre de cette recherche, j'ai choisi d'explorer l'imaginaire de la formation en entrepreneuriat à travers l'ethnographie ainsi que l'autoethnographie, et ce dans une démarche inductive. Considérant la question de recherche : à quoi sert la formation en entrepreneuriat pour les jeunes? L'aspect autoethnographique avait pour but de m'aider à faire du sens, à réfléchir, à analyser, à questionner et trouver les réponses à mes questions concernant mon rôle au sein de ladite formation. Tandis que l'ethnographie me permettrait d'analyser la formation sous l'angle de ce qu'elle produit chez les participants. La démarche de recherche inductive me permettait quant à elle de rester ouverte aux possibilités qui émergeraient de l'analyse de données et qui me permettraient de comprendre cet imaginaire construit lors de la formation. (Patton, 2015)

4.1 Collecte des données

La collecte des données ethnographiques et autoethnographiques s'est faite en parallèle lors de la recherche. Pour la partie ethnographique, la collecte de données a pris la forme d'observations et d'entretiens semi-dirigés. Pour la partie autoethnographique, la collecte de données a pris la forme d'un journal.

4.1.1 Observation

La préparation est primordiale à la réussite d'une collecte de données pertinente. En ce qui a trait à l'observation, la préparation était à la fois mentale, physique, intellectuelle et psychologique (Patton, 2015). D'abord, il s'agissait d'apprendre à observer et à écouter, afin d'être attentive à tout ce qui se passerait lors de la formation. À cet effet, j'ai utilisé un guide d'observation détaillé me permettant d'orienter mes observations pendant la formation. Le guide utilisé dans le cadre de cette recherche était une version adaptée du guide d'observation élaboré pour le projet de recherche sur les pratiques d'éducation citoyenne en milieux communautaire et associatif, dirigé par Stéphanie Gaudet (Université d'Ottawa). L'intention était de ne pas restreindre les observations qu'aux éléments présents dans le guide, mais de me donner des pistes d'éléments à observer afin

de différencier le bruit de ce qui était pertinent dans le cadre de cette recherche. (voir ANNEXE 1)

Pendant la formation, j'ai tenu un journal quotidien détaillant mes observations en me référant au guide d'observation préétabli. J'y ai aussi colligé toutes réflexions et échanges avec les participants. J'essayais d'écrire le plus possible pendant les journées de formation et je complétais à la fin de chaque jour, pendant que les idées étaient encore fraîches dans mon esprit.

J'ai organisé l'observation en tenant compte que la même formation se répétait pendant trois semaines. Pour la première semaine, étant donné que j'étais davantage impliquée dans la « livraison » de la formation, je me suis davantage fiée au guide d'observation pour décrire ce qu'il se passait. J'ai aussi repéré les moments qui me semblaient les plus pertinents dans le cadre de la recherche et pendant lesquels je devrais davantage concentrer mes observations lors des deux semaines suivantes. Lors de cette première semaine, je me suis aussi concentrée à développer une discipline d'écriture et de prise de notes d'observation.

Au début, j'avais de la difficulté à juger ce qu'il était pertinent de noter. À la suite d'un appel avec ma directrice, j'ai compris que je devais changer de perspective, observer la formation avec un nouveau regard afin de la vivre d'une manière différente. Cette fois, je devais m'immerger dans le programme, non pas avec l'œil de celle qui a contribué à sa création, mais avec l'œil de la chercheuse. Là résidait tout le défi de vivre le moment présent et de mettre tous mes sens au service de l'observation. Je devais alors être attentive à tout ce qui se passait dans les moments plus formels (activités), comme dans les moments informels (pauses, repas et soirées). Tel qu'écrit par Quinn Patton (2015), nous pensons que nous savons ce que nous allons découvrir alors nous tenons des éléments pour acquis, le défi est donc de mettre de côté notre jugement et d'observer nous-mêmes le phénomène en question. (Becker, 1998) Dans mon cas, le phénomène prenait la forme d'une formation et de ses effets. De ce fait, mes observations étaient dirigées vers la formation, sa nature, l'approche éducative, les activités, les types de savoirs, la posture pédagogique des responsables, l'ambiance de la formation, les participants et leur attitude

face à cette dernière. Je devais tout noter, ne pas filtrer ni mes observations ni ma prise de notes tout en essayant d'écrire de manière efficace et descriptive.

Au début de la deuxième semaine, j'avais davantage confiance en ma capacité à observer, je sentais que j'avais réussi à m'immerger dans le terrain intellectuellement et émotionnellement. J'étais moins impliquée dans la « livraison » alors j'avais davantage de facilité à me mettre en position d'observation. Mes notes d'observation étaient plus complètes et détaillées, elles sont passées de quelques lignes, à plusieurs pages de descriptions détaillées. J'assumais davantage mon rôle d'apprentie chercheuse.

Lors de la troisième semaine, j'étais en totale observation et pas du tout dans une posture de « livraison » alors j'ai pu prendre beaucoup plus de notes et être davantage attentive aux petits détails à chaque moment.

Dans le cadre des observations, j'ai adopté une posture d'ouverture et de découverte, l'observation a pu permettre d'observer des éléments qui ne seraient peut-être pas ressortis lors des entretiens. L'observation et ma présence constante du matin au soir lors de la formation m'ont aussi permis de créer un lien de confiance et une proximité avec les participants qui m'ont servi lors des entretiens. Les entretiens avaient pour objectif d'approfondir le point de vue des participants sur la formation, leurs apprentissages et leur vision de l'entrepreneuriat.

4.1.2 Entretiens semi-dirigés

Une fois la formation complétée, j'ai réalisé des entretiens avec 13 participants ayant pris part à la formation. L'entretien « [...] constitue « une méthode efficace et valable en soi pour obtenir des témoignages sur les croyances et les pratiques d'un groupe particulier » (Poupart, 1993: 96) Les entretiens avaient pour objectif de compléter les données d'observation en permettant l'accès à l'imaginaire et aux pensées des participants. Ce qui était tout à fait l'objectif poursuivi dans le cadre de cette recherche.

Plus précisément, l'entretien semi-dirigé a été retenu comme méthode d'entretien, car il permet la liberté d'expression des participants ainsi que d'adapter le déroulement de l'entretien selon le répondant tout en respectant une certaine structure. Ce qui semblait

tout à fait approprié dans le cadre d'entretiens réalisés avec des jeunes entre 16 et 20 ans. L'entretien semi-dirigé permet aussi la comparaison des résultats, car les mêmes thèmes sont sensiblement abordés dans tous les entretiens. Cette méthode laisse place à l'émergence de surprises de par sa souplesse dans la conduite de l'entretien. Le guide d'entretien semi-dirigé peut aussi être adapté au fil de l'avancement des entretiens. Ce qui était tout à fait approprié dans le cadre de cette recherche qui s'insère dans une démarche inductive.

En ce sens, j'ai élaboré un guide d'entretien semi-dirigé avec des questions qui se voulaient facilement compréhensibles par les jeunes. (voir ANNEXE 2) Tel que dit par Corbin et Morse (2003) cité dans (Champagne-Poirier, 2016), « [...] les entretiens qui ne sont pas orientés par des questions lourdes des aprioris d'un chercheur sont généralement plus riches en contenu ».

Les 13 participants aux entretiens ont été choisis de manière volontaire. C'est-à-dire qu'une demande écrite par courriel a été envoyée à tous les participants à la formation qui avaient montré leur intérêt à participer aux entretiens, 13 ont répondu à l'appel. Six avaient participé à la première semaine de formation, quatre à la deuxième semaine et trois à la troisième semaine. Les entretiens se sont déroulés dans le mois suivant qui a suivi la formation.

Ma présence constante et mon implication dans le processus d'apprentissage des participants lors de la formation m'ont permis de développer une relation avec eux. Par la suite, c'est cette relation qui m'a permis pendant les entretiens d'accéder à leur vécu dans un climat de confiance. Selon Quinn Patton (2015), la qualité des données qui sont recueillies lors d'entretiens dépend du chercheur. Je me suis donc préparée de manière rigoureuse pour les entretiens afin de pouvoir réaliser ces derniers de manière authentique favorisant un climat de confiance, le partage et l'ouverture des participants. Je me suis efforcée de poser des questions ouvertes, simples, claires et surtout d'être à l'écoute des réponses formulées par les participants afin de pouvoir rebondir à leurs réponses pertinemment. Le plus grand défi rencontré à cette étape a été de rester empathique et le plus neutre possible lors des entretiens. Étant donné la relation que j'avais créée avec les

participants lors de la formation, je ne voulais pas les influencer, qu'ils ressentent une pression de ma part liée à la réponse attendue ou un désir de me plaire dans leur réponse.

Afin de minimiser ce risque, alors que les entretiens n'étaient pas tous réalisés, j'ai débuté la rédaction des verbatims des premiers entretiens. D'abord cela m'a permis d'améliorer le guide d'entretien pendant la collecte de données et en améliorant certaines questions j'ai aussi pu repérer des lacunes à corriger dans ma façon de diriger les entretiens.

4.1.3 Journal

Dans le cadre de la démarche autoethnographique de cette recherche, une partie de la collecte des données consistait à recueillir des données sur ma propre expérience lors de la formation en entrepreneuriat. Ma propre expérience qui consistait à la fois d'être dans une posture de collaboratrice à la formation et à la fois d'apprentie chercheuse.

En me basant sur les critères mentionnés par Quinn Patton (2015), j'ai tenu un journal pendant et après la formation où je mettais sur papier mes pensées, mes idées, mes réflexions d'introspection, mes sentiments et mes questionnements. Mon intention était de documenter l'évolution de ma pensée liée à la question de recherche d'une manière à la fois intellectuelle et émotive afin d'arriver à écrire un contenu qui éventuellement contribuerait de manière substantive à la recherche, serait bien écrit et agréable à lire, réflexif, provoquerait un impact émotionnel, intellectuel ou un questionnement et finalement qui serait représentatif de la réalité que j'ai vécue. (Patton, 2015)

4.2 Traitement des données

Le traitement de données suivant la collecte de données s'est fait de manière inductive. L'analyse inductive a été choisie, car elle laisse place à la découverte de modèles, de thèmes et de catégories à partir des données. Les résultats émergent des données à travers l'interaction du chercheur avec ses données. (Patton, 2015) Malgré mon approche inductive, j'ai abordé les données en ayant un certain cadre théorique en tête. Les écrits de Schumpeter sur l'entrepreneur et ceux de Castoriadis sur l'imaginaire me permettaient de ne pas me lancer dans le vide au niveau de l'analyse des données, ils devaient me servir de guide et repère tout en me laissant surprendre par les thèmes émergeant des données

comme le veut l'approche inductive. Plus précisément, à ce point, il s'agissait de voir quelles sont les différentes significations auxquelles donne lieu la formation. Éventuellement, j'ai ajouté la théorie sur les trois perspectives de l'innovation sociale de Durand Folco ainsi que les écrits sur le processus de socialisation par Berger et Luckmann.

4.2.1 Codage

Avant le codage, il fallait d'abord m'assurer que toutes mes données étaient rassemblées au même endroit. Pendant l'expérience du terrain, j'avais accumulé des données d'observation et des réflexions que j'avais colligées dans un journal. À l'étape du codage, j'ai d'abord retranscrit tous ces écrits à l'ordinateur dans le logiciel *OneNote*, logiciel utilisé aussi pour la transcription de mes verbatims des entrevues réalisées avec les participants.

Par la suite, je me suis créé une grille de codage inspirée de mon cadre théorique et ma revue de littérature, j'ai fait ressortir les thématiques qui faciliteraient selon moi l'analyse des résultats. On retrouvait dans la grille de codage, des thèmes plus généraux et des sous-thèmes plus spécifiques. Dans le cadre d'une démarche inductive, je devais aussi laisser de la place à l'émergence de nouveaux thèmes et me laisser le droit de ne pas utiliser certains thèmes. À ma grande surprise, je n'ai ajouté que quelques thèmes à la grille, mais ce qui est le plus surprenant c'est que j'ai délaissé plusieurs thèmes. Alors que pour certains j'avais peu de données pertinentes, d'autres ne m'apparaissaient plus tellement pertinents afin de répondre à la question de recherche.

La grille de codage par thèmes avec laquelle j'ai travaillé a été créée à l'aide du logiciel *Excel*. J'ai choisi d'utiliser ce logiciel pour l'étape du codage parce qu'il est simple et qu'il permet de s'imprégner davantage des données. En offrant moins d'options automatiques, toutes les manipulations sont faites « à la main » par le chercheur, ce qui m'a obligé à assimiler les données. J'ai fait ce choix de logiciel suite à la recommandation de mes codirecteurs de recherche. Selon eux, l'utilisation d'*Excel* me permettait davantage de m'imprégner des données et faciliterait l'analyse par la suite. Dans le tableau *Excel*, les titres des lignes indiquaient les thèmes pour le codage, par exemple le savoir-être,

tandis que les titres des colonnes indiquaient le segment de données à coder, par exemple entrevue numéro deux.

Je me suis lancée dans le codage en prenant le temps d'analyser chaque segment de données et de les classer dans les différentes catégories de thèmes et sous-thèmes. Les segments de données provenaient des entrevues, des notes d'observation et de mon journal. Afin de faciliter l'étape suivante, l'analyse des données, j'ai pris des notes et écrit mes réflexions au fur et à mesure que le codage avançait.

4.2.2 Analyse des données

Suite au codage, pour faciliter l'analyse de données, j'ai donc utilisé ces notes comme point de départ. Ces notes m'ont orienté sur des pistes de réflexion et d'analyse afin de répondre à la question de recherche liée aux effets de la formation en entrepreneuriat. D'abord, cela m'a mené à présenter les données en catégories très distinctes se rapprochant des thèmes et sous-thèmes de la grille de codage, ce n'était que le début de l'analyse, car présenté ainsi, les résultats de ma recherche étaient beaucoup trop descriptifs.

Afin d'approfondir l'analyse des données et d'aller plus loin que la simple description des observations et discussions, je suis retournée vers mes questions de recherches : que se passe-t-il lors de cette formation? À quoi sert vraiment la formation en entrepreneuriat? À qui? À quel imaginaire contribue-t-elle? L'objectif était alors d'explorer davantage les interactions et les liens entre les différents éléments de la formation (les personnes, les directives, les contenus, les savoirs, les normes, etc.). Je me suis beaucoup creusé la tête à ce sujet parce qu'il me fallait en faire ressortir le sens créé lors de cette formation, les effets, puis l'idéologique présente. Après de multiples relectures des grilles de codages des données, j'ai débuté la rédaction en faisant ressortir les thématiques qui contribuaient à former un certain imaginaire. Au fur et à mesure que j'écrivais, des thèmes plus dominants sont ressortis, l'exercice de l'écriture contribuait à faire émerger les données pertinentes.

J'ai été confronté à plusieurs défis lors de l'analyse des données, qui s'étaient présentés plus tôt dans la démarche, mais que j'ai pu davantage identifier lors de l'analyse.

Notamment, la sélectivité des données selon mes intérêts de recherche et ma personnalité. (Devereux, 2012)

4.2.3 Résultats

Enfin, afin de présenter les résultats, j'ai choisi de raconter une histoire, l'histoire d'une jeune professionnelle qui cherche du sens dans son travail et de jeunes gens qui cherchent du sens à travers une expérience de formation entrepreneuriale. Pour moi, le défi était de taille d'écrire en présentant les résultats de manière à ce que ce soit une histoire, mais aussi une description fine lors de laquelle les résultats liés à mon expérience et celle des participants seraient présentés en alternance. La section suivante présente les résultats de cette recherche sous la forme d'un récit.

Plus précisément, le récit est le résultat de la rencontre de deux personnes, deux êtres historiques, l'un qui se raconte à l'autre. Malgré les différences de chacun, leurs expériences, leurs âges, leurs cultures, le récit prend vie à grâce à l'humanité commune des deux individus. (Bertaux, 2000) Ma démarche de recherche jusqu'à maintenant m'avait permis d'aller à la rencontre des participants, par le fait même d'aller à ma propre rencontre. Enfin, puisque l'intention de cette recherche était d'aller à la rencontre de ces jeunes pour y découvrir l'imaginaire qui les habite et dont ils sont à la fois créateurs, le récit m'est apparu comme la manière la plus authentique de transformer leur expérience, et la mienne, en résultats de recherche.

Chapitre 5 | Raconter une formation en entrepreneuriat pour les jeunes

5.1 Dimanche - « L'accueil »

Dimanche 23 juin 2019, 14h : j'attends les participants à la formation pour les jeunes entrepreneurs du futur. Ils sont trente jeunes participants âgés entre 16 et 20 ans qui prennent part à cette formation d'une durée de six jours dans cette École d'entrepreneuriat située dans une petite ville en région. Plusieurs parcourent plusieurs centaines de kilomètres pour s'y rendre et je sais qu'ils proviennent de différents milieux. Certains ont grandi au sein de familles entrepreneuriales, d'autres n'ont jamais rencontré d'entrepreneurs de leur vie. Certains sont enfants d'agriculteurs, d'autochtones, d'acériculteurs, de restaurateurs, de travailleurs autonomes, de gestionnaires dans diverses compagnies, etc. Tandis que d'autres ne sont pas natifs du Canada, ils sont enfants d'immigrés ou immigrés au Canada lorsqu'ils étaient petits, ils viennent par exemple d'un pays d'Afrique. Quant au degré de motivation des participants à prendre part à une telle formation, il est aussi très variable d'un participant à l'autre. Suite à quelques échanges avec certains d'entre eux, je sais que plusieurs attendent avec impatience le début de la formation, alors que d'autres ont presque été forcés à y participer, puisque c'est leurs parents qui les ont inscrits. Je sais aussi que plusieurs ont reçu une bourse pour participer à la formation et qu'avant même de mettre les pieds à l'École, ils se sentent reconnaissants de pouvoir vivre l'expérience qu'ils s'apprêtent à vivre.

Cela fait maintenant quelques années que je travaille à la coordination de cette formation dans cette École et que j'accueille les participants qui proviennent de différentes régions et milieux du Québec, mais cette fois ce sera différent. Ce sera une première en tant que chercheuse-apprentie.

Cette École est née dans une région pauvre en ressources naturelles, au sein de laquelle l'entrepreneuriat a joué un rôle économique majeur depuis les années 1920-1930, époque de la réussite des premiers pionniers du développement entrepreneurial de la région. (Palard, 2009: 274) Ces pionniers ont été les modèles de l'identité entrepreneuriale des

générations futures. Quatre facteurs ont favorisé le développement entrepreneurial de la région : l'isolement, la solidarité, l'indépendance et la proximité avec un marché potentiel. (Palard, 2009: 272) De plus, c'est « La solidarité territoriale, mise au service de l'entreprise [qui] apparaît comme un impératif catégorique et une condition de la réussite économique collective. » (Palard, 2009: 273) C'est aussi le chef d'entreprise, l'entrepreneur qui a joué et joue toujours un rôle important au sein de ce modèle de réussite entrepreneuriale, il porte une responsabilité éthique qui se décline comme suit :

- 1- *Dans ta communauté tu t'enracineras* : les entreprises [de la région] appartiennent majoritairement aux [gens de la région] ;
- 2- *Pour les membres de ta communauté, tu te dévoueras* : les entrepreneurs [de la région] sont très impliqués dans les organismes communautaires, où ils occupent divers postes de responsabilité ;
- 3- *Dans la [région] tes profits tu réinvestiras* : les hommes d'affaires réinvestissent souvent leurs profits dans la région ;
- 4- *Tes employés tu respecteras* : bon nombre d'analystes expliquent le dynamisme économique [de la région] par les liens étroits qui unissent employeurs et employés ;
- 5- *Entre employés et employeurs aucun fossé tu ne toléreras* : [dans la région], patrons et employés sont très proches les uns des autres et cela facilite grandement les relations de travail ;
- 6- *Des influences « extérieures » tu te méfieras* : jusqu'aux années 1960, le syndicalisme était peu répandu dans la région ; on se méfiait des influences « étrangères » ;
- 7- *Dans ta région tu t'approvisionneras* : dès le début de l'industrialisation, les [gens de la région] se sont approvisionnés chez eux d'abord ;
- 8- *Les initiatives locales tu encourageras* : bon nombre d'industries [de la région] sont nées de l'association d'hommes d'affaires ou grâce à des prêts de source privée ;
- 9- *Les travailleurs de la région en priorité tu embaucheras* ;
- 10- *De leurs employés tes concurrents ne priveras pas.* (Palard, 2009: 273)

La création de l'École a donc été initiée par un entrepreneur désirant partager la philosophie entrepreneuriale de sa région avec tous les entrepreneurs du Québec. Après avoir partagé son rêve avec les entrepreneurs de la région, ces derniers ont voulu contribuer à la création de l'École, symbole de leur fierté. Leurs nombreux dons, financiers et matériels ont servi à transformer une vieille auberge de la région en École, puis à construire une nouvelle bâtisse adjacente qui sert de résidence lorsque les entrepreneurs viennent vivre leurs séjours de formation. L'École qui s'élève sur le haut de la vallée, dans une petite ville du Québec, loin des grands centres et des grandes

universités est un lieu empreint d'histoire qui invite au partage et aux réflexions sur l'expérience passée, acquise et le futur à construire.

Le rêve de cette École par et pour les entrepreneurs est devenu réalité d'abord et avant tout parce qu'il répondait à des besoins partagés par la communauté entrepreneuriale québécoise. D'abord se retrouver entre entrepreneurs pour échanger sur leur quotidien et partager leur expérience, bons et mauvais coups. Les entrepreneurs avaient un désir d'apprendre, de s'améliorer dans leur pratique, mais ne se trouvaient pas à leur place sur les bancs des grandes écoles de commerce. Ils cherchaient davantage des apprentissages concrets, inspirés de l'expérience d'entrepreneurs aguerris et applicables à leur propre réalité entrepreneuriale.

L'approche pédagogique de l'École repose donc sur le partage d'expérience entre entrepreneurs. Chacun est appelé à raconter son histoire pour permettre aux autres d'apprendre. Le partage des bons coups des uns inspire, tandis que le partage des moins bons coups est un gain d'expérience pour les autres. Ce partage se fait de différentes manières, parfois c'est en grand groupe, parfois de manière plus intime en petits groupes. Au-delà du partage d'expérience, l'expérience globale d'apprentissage vécue par les entrepreneurs se veut active et riche en émotions diverses, inspirée du parcours et du quotidien de l'entrepreneur, marqué par l'incertitude et le risque. L'emphase est aussi mise sur le transfert et l'applicabilité des apprentissages à la réalité entrepreneuriale de chacun. Il n'y donc pas d'examens. Ce sont en fait les entrepreneurs qui évaluent leur satisfaction, la pertinence et l'applicabilité des apprentissages réalisés. Ces évaluations sont très utiles pour l'École, elles lui permettent d'orienter ses actions afin que les apprentissages proposés soient toujours alignés avec les besoins des entrepreneurs.

À l'École, les entrepreneurs ou les entrepreneurs en devenir qui participent à des formations se retrouvent avec le même groupe pour toute la durée de leur formation. Ils tissent ainsi des liens forts basés sur l'entraide et développent aussi un réseau d'entraide qui perdure après la fin de la formation. Une attention particulière est mise à la fois sur la progression individuelle des entrepreneurs et leur progression collective, comme groupe.

Dimanche 23 juin 2019, 15h : les participants commencent à arriver. Ils passent par la réception prendre leur clé de chambre, ensuite je les accueille et les guide vers les

résidences où ils déposent leurs valises. À 16h30, nous nous rejoignons tous dans l'espace lounge pour que chacun puisse prendre sa photo officielle et rencontrer les autres participants.

Plusieurs semblent très enthousiastes à l'idée de vivre cette expérience de formation sur laquelle ils n'en savent que très peu alors que plusieurs autres semblent gênés et pas du tout à l'aise de se retrouver parmi un groupe d'une trentaine de jeunes personnes qui ne se connaissent pas, dans un lieu tout aussi inconnu. Avant leur arrivée, ils n'ont pas reçu beaucoup d'information, mis à part la liste de matériel à apporter, le lieu, le jour et l'heure d'arrivée ainsi que le jour et l'heure de départ. Selon un des participants : « Le premier jour on rentre, tsé jsuis dans la file, je connais pas beaucoup de personnes, j'ai entendu du monde parler, moi je suis dans la file, je connais personne, j'attends pour prendre ma photo. Après ça, je m'en va porter ma valise dans ma chambre, pi je redescends, pi direct là, y a tout de suite eu, du monde qui ont décidé de faire un jeu pour apprendre à se connaître, pi là c'est tout de suite là qu'on a commencé à s'inclure, à apprendre à se connaître, un petit peu devenir une famille. »² J'observe dès ce moment que les jeunes personnes les moins gênées vont vers les autres pour faire connaissance et petit à petit la gêne commence à se dissiper pour laisser place à l'ouverture aux autres, aux rires et aux discussions.

Au signal de l'un des accompagnateurs, aux alentours de 17h, tous se dirigent vers la grande salle où débute la formation, les notes de musique entraînant résonnent jusqu'à l'autre extrémité de l'École alors que l'équipe d'accompagnateurs, dont je fais partie, accueille les participants avec une énergie débordante et contagieuse. Au son de la musique entraînant, chacun tour à tour tape dans les mains des autres participants et accompagnateurs afin de briser la glace et d'établir un premier contact avec chacun. Puis, les participants sont invités à prendre place sur des chaises disposées en grand cercle pour écouter les quelques mots de bienvenu de l'accompagnateur-responsable. Les accompagnateurs commencent par se présenter, chacun introduit son rôle. Ils sont au

² Tous les témoignages de la section des résultats (chapitre 5) et de l'analyse des résultats (chapitre 6), sauf avis contraire, sont issus des témoignages des participants à la formation obtenus lors des entrevues semi-dirigées réalisées suite à la formation. Afin de préserver l'anonymat des participants, aucun nom n'est nommé.

nombre de quatre. L'accompagnateur-responsable assume le rôle de coach, il s'assure de la progression individuelle de chacun et du groupe. Il facilite aussi le transfert des apprentissages réalisés lors de la formation. À certains moments, il prend le rôle d'animateur lorsqu'il tâche d'orienter et d'influencer l'énergie du groupe afin de favoriser les apprentissages. Les autres accompagnateurs présents s'occupent davantage du volet coordination et « care » de la formation. Plus précisément, ils s'assurent que tout est en place pour la réalisation des activités et du respect de l'horaire. Ils assistent aussi l'accompagnateur-responsable dans l'accompagnement auprès des participants. Ces accompagnateurs prennent donc soin des participants et répondent à leurs besoins ou demandes spéciales. Par exemple, si l'un des participants se blesse ou s'il a des allergies, s'il lui manque un certain matériel ou encore s'il oublie sa clé de chambre à l'intérieur de sa chambre. Ces accompagnateurs prennent aussi des photos tout au long de la formation afin de garder des souvenirs pour les participants. Enfin, ils s'assurent que ces derniers sont dans le meilleur environnement et contexte possible pour apprendre. En amont, toute l'équipe d'accompagnateurs a travaillé ensemble pour préparer les entrepreneurs qui viendront partager leur expérience afin que leurs messages soient alignés avec les intentions de la formation. Pour ma part, j'accompagne les participants en assurant le rôle de coordination lors de la livraison de la formation et en amont lors de la planification des activités de la formation.

La formation est préparée avant l'arrivée des participants afin de s'assurer qu'elle répond aux objectifs définis. En premier lieu, tel qu'écrit dans le guide d'accompagnement de l'accompagnateur-responsable, l'objectif officiel poursuivi par la formation est d'« Éveiller les participants au leadership et à l'entrepreneuriat par le biais de projets potentiels d'entreprise. » En deuxième lieu, la formation vise aussi à faire vivre aux participants une expérience d'apprentissage agréable et exceptionnelle, riche en nouvelles connaissances entrepreneuriales, mais surtout une expérience humaine enrichissante. En effet, la formation vise aussi à former de meilleurs humains, qui plus tard, si c'est la voix entrepreneuriale qu'ils choisissent auront les outils de base pour se lancer. En ce sens, toujours tiré du guide d'accompagnement de l'accompagnateur-responsable, le rôle de l'accompagnateur-responsable en vue de former de « meilleurs humains » est d'« accompagner avec bienveillance [les participants] dans leur prise de conscience sur qui

ils sont, de leurs relations avec leur entourage, de ce qu'ils peuvent réaliser et du contrôle qu'ils ont sur la suite de leur histoire ... qu'ils créent leur réalité. » Former de « meilleurs humains » veut donc dire amener les participants à exploiter leur plein potentiel en tant que personne, leader et citoyen, les amener aussi à développer leur savoir-être et leur confiance, à leur faire assumer leur responsabilité face à leur histoire, à favoriser la qualité de leur présence, à instaurer la gratitude/reconnaissance et à oser les émotions. Les intentions de la formation sont donc présentées brièvement par l'accompagnateur-responsable au groupe de participants qui sont tous assis et forment toujours un grand cercle : « La formation se veut d'abord un éveil au leadership et à l'entrepreneuriat. Elle vise à vous aider à mieux vous connaître, à communiquer plus efficacement et à créer des projets dans un esprit de collaboration, le tout dans le plaisir. » Derrière ces intentions se cache celle de mener les participants à une prise de conscience plus générale quant au pouvoir et contrôle qu'ils ont sur leur propre vie, leur propre histoire ainsi que sur la création de leur propre réalité. En bref, la formation s'appuie sur la croyance que de meilleures personnes, tel qu'expliqué précédemment feront de meilleurs citoyens et par la suite de meilleurs entrepreneurs. À ce point, ce n'est pas clair ou explicite ce que l'École ou ce que les accompagnateurs entendent par « meilleur entrepreneur », ce n'est pas écrit explicitement dans les documents d'accompagnement, ni dit mot pour mot par les intervenants. L'accompagnateur parle toutefois de « qualités entrepreneuriales », de leadership et de collaboration. Plus précisément, les journées de formation portent sur une thématique précise alignée avec les « qualités entrepreneuriales » à développer par les participants : lundi, « se connaître »; mardi, « créer »; mercredi, « concrétiser et collaborer »; jeudi, « convaincre » et vendredi, « s'impliquer ».

Le déroulement de chaque journée de formation est brièvement présenté aux participants par l'accompagnateur-responsable. En bref, chaque journée débute par une introduction de la thématique par l'accompagnateur-responsable. Puis, un ou des entrepreneurs viennent partager leurs histoires et expériences en lien avec la thématique. Tout au long des journées, les moments de partage s'alternent avec des activités qui permettent aux participants d'expérimenter, d'explorer, de réfléchir et de vivre la thématique proposée. En fin de journée, avant le souper, les participants sont invités à participer à un sport d'équipe. Les sports d'équipe visent notamment à permettre aux participants d'avoir du

plaisir ensemble, de se changer les idées et de s'aérer l'esprit. Les soirées quant à elles, sont occupées par des activités pour partager des moments de plaisir ensemble toujours en lien avec la thématique du jour ou par des sessions de travail sur les projets entrepreneuriaux des participants.

Après la présentation de l'horaire, pour briser la glace lors de l'activité d'introduction, l'accompagnateur-responsable demande aux participants de définir ce qu'est un entrepreneur pour eux et de le partager au groupe, en un mot. Les réponses sont variées, mais quelques mots reviennent à plusieurs reprises : créativité, innovation, détermination, leadership, oser, passion, faire une différence dans son milieu, rêver, travailler et passer à l'action.

Par la suite, l'un des accompagnateurs énumère les règles de vie de la formation alors que les participants sont toujours assis en cercle. Ensuite, l'accompagnateur-responsable, la figure d'autorité de la formation, prend la parole afin de nommer ses attentes, c'est-à-dire les attentes face à l'attitude attendue des participants pendant la semaine. Afin d'illustrer l'attitude et la posture attendue des participants, l'accompagnateur-responsable invite les participants à se lever debout et fait référence à la position du lancer franc.

La position du lancer franc

Debout, avec les jambes légèrement pliées, penché vers l'avant, presque sur la pointe des pieds, l'accompagnateur-responsable présente la position du lancer franc comme suit : « Il est d'abord question d'implication, de l'importance d'être à l'heure aux activités, d'avoir soif d'apprendre, de tirer le maximum des entrepreneurs qui vont venir partager leur expérience et enfin questionner. » Plus précisément, l'accompagnateur-responsable fait référence à la position du lancer franc au basketball:

Vous êtes des athlètes, on vous veut sur la pointe des pieds, prêt à foncer... Plus [vous êtes] présent et vif et plus l'[entrepreneur] va s'investir pour vous. Fai[tes] l'exercice du balancier: se balancer d'avant à arrière sur les talons, vos pieds reculent. [Ici] c'est des gens prêts à se lancer, à avancer qu'on veut [...], personne n'est sur le frein, sur les talons, les [entrepreneurs] sont ici pour votre progression et pour l'avancement de l'entrepreneuriat au Québec, montrez-leur que vous êtes ici pour les mêmes raisons qu'eux et lancez-vous, posez des questions, impliquez-vous dans les activités proposées soyez toujours en position de lancer franc!

La référence à cette posture est tirée du langage sportif. Ce dernier est utilisé dans la formation afin de susciter la participation, la responsabilisation et l'engagement individuel des participants dans leur progression et celle du groupe. Bien que le monde sportif porte certaines significations dont la performance, la compétition, le dépassement individuel et de groupe et l'atteinte de résultats, lors de la présentation de la posture du lancer-franc il est aussi dit aux participants qu' « il n'y a pas de compétition ici » que l'École est un lieu sécuritaire. En effet, c'est un lieu où il est permis à chacun de s'exprimer, d'essayer, d'expérimenter et de se tromper. Cela est même encouragé et fait partie de l'expérience de la formation.

Lors de la présentation d'introduction, d'autres règles formelles liées au respect entre les participants, envers les formateurs et l'environnement sont données. Un couvre-feu obligatoire pour tous est exigé tous les soirs dès 23h. Enfin, on dit aux participants « Nous vous traitons en adulte, nous nous attendons à ce que vous agissiez en adulte. »

Suite à l'introduction de la formation et la présentation des règles, vers 18h45, les participants sont invités à souper dans la salle à manger. Au souper, les participants sont attablés à de grandes tables pour 10 personnes, ce qui contribue certainement à favoriser les discussions.

Après le souper, retour dans la grande salle. Tour à tour, chacun est invité à présenter son idée de projet entrepreneurial au groupe. Pour l'instant, les participants n'en savent pas plus à ce sujet, sauf qu'ils auront éventuellement à approfondir ces idées au courant de la semaine.

Enfin, tout juste avant la fin de la première soirée de formation un défi est lancé aux participants, le défi « *Pas de cell* ». Ce dernier consiste à ranger son cellulaire pour la semaine, le fermer et le laisser en lieu sûr, entre les mains des accompagnateurs, jusqu'à la fin de la semaine de formation. Les volontaires ont jusqu'au lendemain matin pour informer leurs proches qu'ils seront « déconnectés » pour la prochaine semaine. Le défi proposé aux participants est volontaire, en ce sens les participants ne sont pas obligés de mettre de côté leurs cellulaires, la décision leur revient.

Vers 22h, c'est ainsi que la première soirée se termine, les participants quittent la grande salle et se dirigent vers la terrasse pour partager un moment autour du feu. Je range un peu la salle et les rejoins. Je m'approche du groupe et j'observe un participant qui est seul en retrait. Je me dirige vers lui et initie la conversation : « Pourquoi est-ce que tu t'es inscrit à la formation? » Il me partage qu'il est ici pour apprendre le français et aussi pour trouver ce qu'il veut faire plus tard. Il me dit que pour l'instant il a un petit boulot qui ne l'intéresse pas tellement. Je lui demande ce qu'il aime faire et ce qui le passionne. Il me parle de jeux vidéo. Je l'introduis alors à l'un des entrepreneurs qui animera la journée du lendemain. Drôlement, il initie la conversation par la même question que moi, par la suite il enchaîne avec les questions : « Qu'aimes-tu faire et que fais-tu actuellement? » Il suggère au participant d'essayer, essayer et essayer! Plus précisément d'essayer différents trucs, par exemple de se trouver un travail ou une passion qui l'allume et de partir de ça pour créer des possibilités. Avant de les laisser poursuivre la discussion sans moi, je demande au participant si la discussion que nous avons l'aide, il me répond par l'affirmative. J'avais déjà ma réponse vu le sourire qui était apparu sur son visage, mais je lui réponds de ne pas hésiter à aller vers les autres pendant la semaine, qu'on ne sait jamais où une discussion peut nous mener ou comment elle peut nous aider à progresser. En ce sens, la formation est l'occasion pour lui de trouver réponse à ses questions à travers l'inspiration du partage des entrepreneurs, mais aussi l'expérience des autres participants. Je les laisse donc poursuivre la discussion alors que je les salue poliment et me retire. Il est 22h30, un dernier coup d'œil autour du feu me confirme que les participants commencent à tisser des liens, les flammes illuminent les visages rieurs et les voix s'élèvent dans la nuit avec les étincelles qui tourbillonnent vers le ciel.

5.2 Lundi - « Se connaître »

À 7h, au premier petit-déjeuner, on sent la fébrilité des participants, ils ont hâte de débiter l'aventure, pour vrai. Les sourires expriment à la fois excitation et nervosité alors que chacun prend place à la table identifiée par son nom, dans la grande salle. À l'heure pour cette première matinée, les participants vont recevoir les résultats d'un test de personnalité qu'ils ont complété avant leur arrivée à la formation, puis quatre entrepreneurs aux personnalités totalement différentes sont invités à partager leurs histoires et comment ils

en sont venus à devenir entrepreneur. En après-midi, il y a des ateliers prévus pour mettre à l'épreuve le leadership de chacun et un sport d'équipe pour terminer la journée. En soirée, les participants débiteront le travail sur leurs projets entrepreneuriaux, suite aux idées partagées lors de la première soirée.

Avant d'introduire les entrepreneurs invités, vers 7h45, l'accompagnateur-responsable propose aux participants de danser, tous rassemblés au centre de la grande salle. La musique résonne fort et chacun vient à tour de rôle danser au centre du cercle alors que tous les autres doivent reproduire le mouvement qu'il propose. Au début, on sent le malaise et personne n'ose aller au centre pour improviser un mouvement de danse devant les autres, mais après que quelques-uns y soient passés, la gêne se dissipe chez certains et laisse place au plaisir.

La thématique du jour est basée sur la connaissance de soi, en tant qu'individu et en tant que leader, une caractéristique importante pour l'entrepreneur qui lui permet de concrétiser sa vision. (Filion, 1997) Cette thématique est habituellement très marquante pour les participants lors des formations à l'École. Ce matin-là, dans la grande salle, le formateur, l'une des membres de l'équipe de l'École, parle de la personnalité et du cerveau. Il explique aux participants le phénomène des perceptions et des différents types de filtres qui alimentent l'égo et la personnalité. D'abord, les filtres sensoriels (toucher, vue, ouïe, goûter et odorat), ensuite les filtres personnels (éducation, expérience, décisions passées, croyances et valeurs) et les filtres sociaux (langage, famille, interactions sociales et modèles culturels). Petit à petit, les consciences s'éveillent et j'observe les participants de plus en plus intéressés et interpellés par ce qu'ils entendent. Ils comprennent peu à peu l'idée que les filtres sont propres à chacun et qu'ils façonnent aussi l'histoire de chacun. Les participants sont d'abord invités à prendre conscience de ces filtres de manière individuelle, puis à considérer que chacun a ses propres filtres et donc à adapter leurs communications en ce sens. En résumé, le formateur invite les participants à être eux-mêmes, avoir confiance, accepter ces filtres et accepter ceux des autres, non seulement pendant la semaine, mais pour la suite aussi. Dans la séquence d'apprentissages proposée lors de la formation, ce n'est pas un hasard si la connaissance de soi est présentée comme premier concept aux participants. En effet, la formation repose sur la conviction que la

connaissance de soi est la base sur laquelle se construira la suite des apprentissages réalisés lors de la formation.

En milieu d'avant-midi, vers 10h, c'est la pause-collation. Les participants sont ensuite invités à reprendre place dans la grande salle. Afin de faciliter la démarche de connaissance de soi pour les participants, l'École avait demandé à tous ces derniers de compléter un test de personnalité avant leur arrivée. Avant même de recevoir les résultats de ce dernier, la première phrase qui leur est dite par le formateur à ce sujet est « Vous avez une personnalité, vous n'êtes pas votre personnalité. » Il leur explique que la conscience et l'intelligence permettent de s'adapter en considérant sa personnalité et la personnalité de ceux qui les entourent. C'est une force importante pour l'entrepreneur, mais pas que pour ce dernier. En fait, selon l'École, s'adapter aux autres lors de nos communications est l'une des clés pour entretenir des communications et relations réussies, élément important pour le futur entrepreneur.

Le test de personnalité Dynamix

Le test choisi et proposé aux participants lors de la formation est le Dynamix. Il présente les préférences d'un individu quant à son style de communication et d'influence. Pour ce faire, il propose quatre profils de communication qui présentent une préférence différente pour les attitudes d'introversion et d'extraversion ainsi que pour les fonctions rationnelles de pensée et de sentiment. Les quatre profils sont identifiés par quatre couleurs différentes : le Bleu, le Vert, le Jaune et le Rouge. Le profil de communication de type Bleu présente un profil axé sur la préparation et l'organisation. Quant au profil de communication de type Vert, il est axé sur la considération des autres. Le profil de communication de type Jaune, lui, préfère inspirer et enfin le profil de communication Rouge aime agir et prendre action. Les résultats du test sont présentés dans un document d'environ 30 pages. Le test ne prétend pas évaluer les habiletés, les capacités, les compétences, l'impact des expériences de la vie, l'éducation, l'intelligence, les valeurs personnelles ou les réalités culturelles ou environnementales des gens. En fait, le test mesure dans un premier temps la préférence comportementale des individus au niveau de la manifestation de l'introversion ou de l'extraversion, du processus décisionnel ainsi que la méthodologie préférée par l'individu fondé sur sa vision de ce que pourrait être la

situation par rapport à ce qu'elle est. Dans un deuxième temps, dans une perspective de performance individuelle, le test présente les indicateurs liés à quatre critères : le courage, la croissance, l'engagement et la discipline. En ce sens, le test présente les points forts de l'individu et des opportunités d'amélioration individuelles.

Dans la première section portant sur le style de communication, le test présente les préférences de l'individu au niveau de ses communications, il propose des stratégies pour communiquer efficacement avec l'individu. Par la suite, les forces, défis et opportunités de développement de l'individu en performance d'équipe sont détaillés. En ce sens, le test propose des manières de s'adapter aux autres lors des communications.

La deuxième section du test porte sur l'engagement de l'individu. D'abord dans quel contexte peut-il être plus efficace, quels sont les besoins de l'individu dans ses relations avec les autres et au niveau de sa motivation et de son engagement. De plus, quel est le style de leadership, de coaching et de gestion préféré de l'individu. Enfin, le test présente les stratégies d'amélioration de la performance individuelle.

La troisième section sur l'influence de l'individu repose sur un modèle d'influence en cinq étapes : préparer, écouter et questionner, présenter des solutions, éliminer les obstacles et conclusion et suivi. D'abord, la troisième section présente le style d'influence global de l'individu, puis ses préférences pour chaque étape du modèle. Plus précisément, ce sont les forces de l'individu et des stratégies d'amélioration qui sont présentées pour chaque étape. Les préférences de l'individu sont finalement synthétisées visuellement à partir de deux graphiques, un graphique en mode proactif (voir la figure 1) et un autre en mode réactif (voir la figure 2). Le mode proactif de l'individu correspond aux actions intentionnelles ou conscientes de l'individu. Quant au mode réactif, il correspond plutôt aux actions de l'individu lorsque ce dernier n'est pas en mesure d'agir de manière complètement délibérée et intentionnelle dans un contexte qui peut être stressant. Les deux graphiques présentent donc en pourcentage les préférences des individus pour chaque couleur (Bleu, Vert, Jaune et Rouge), en voici un exemple :

Préférences Dynamix®

En mode proactif

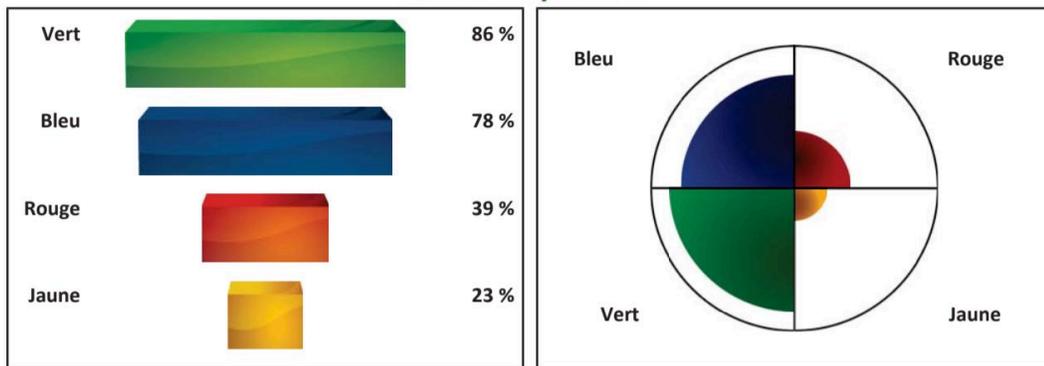


Figure 1 : Préférences Dynamix - En mode proactif

En mode réactif

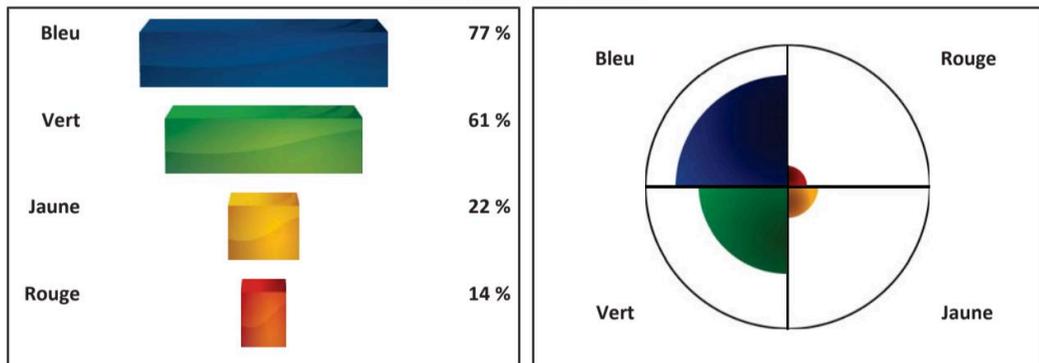


Figure 2 : Préférences Dynamix - En mode réactif

La quatrième section du test présente les préférences de l'individu quant à son utilisation de la sensation ou de l'intuition. Le test s'appuie sur les études de Carl G. Jung qui affirme que ces fonctions servent à traiter et classer l'information. Une préférence pour la sensation témoigne d'une prédisposition à se concentrer sur les choses comme elles sont, c'est-à-dire adopter une perspective plutôt réaliste et pratique. Tandis qu'une préférence pour l'intuition témoigne d'une prédisposition à envisager l'univers des possibles, de la théorie ou de l'imaginaire. Voir la figure 3 pour un exemple du graphique à ce sujet.

Le graphique Intuition et Sensation

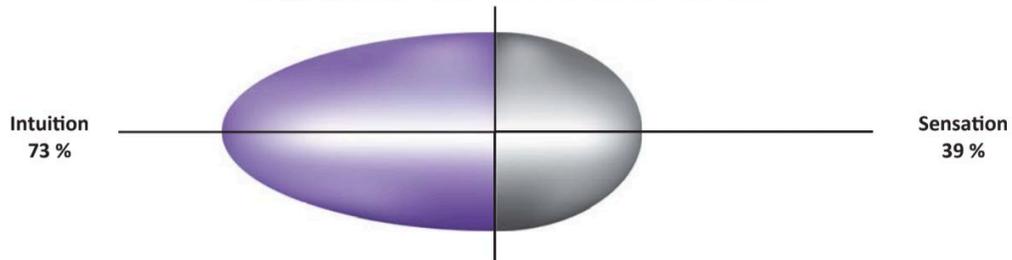


Figure 3 : Graphique Dynamix – Intuition et Sensation

Enfin, la cinquième section du test présente les indicateurs clés de succès de l'individu, c'est-à-dire comment la prise de conscience des éléments présentés précédemment peut-elle se transformer en action, ou en succès. Les indicateurs clés présentés sont le courage, la discipline, la croissance ainsi que l'engagement. Le niveau de chacun des indicateurs pour l'individu est présenté en termes de pourcentages. De plus, le test propose des actions pour utiliser ces indicateurs de manière efficace et d'autres à éviter, car elles pourraient s'avérer non garantes de succès. Voir la figure 4 pour un exemple de graphique qui illustre le pourcentage attribué à chaque indicateur de succès :

Graphique - Les indicateurs clés du succès

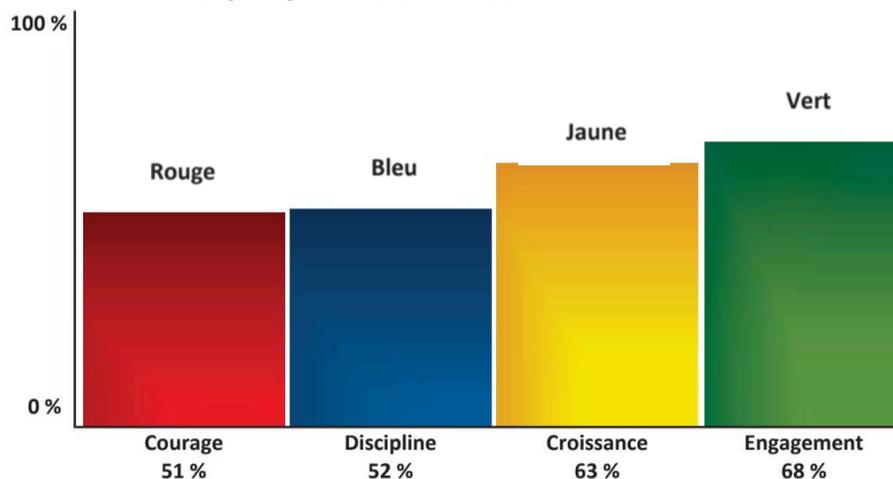


Figure 4 : Graphique Dynamix – Les indicateurs clés du succès

Avant de recevoir les résultats des tests, chaque participant essaie de prédire la couleur dominante de son test. Puis, chacun reçoit ses résultats. La majorité des participants ne sont pas surpris de leurs résultats, ils avaient vu juste quant à leurs préférences. Une fois les résultats des tests présentés, le formateur informe les participants que le test est un outil, qu'en utilisant les informations présentées dans ce dernier, cela permet d'aller à la rencontre des autres pour essayer de mieux les comprendre et reconnaître qu'il y a des différences et préférences selon les profils. Enfin, le formateur conclut en affirmant que ces différences, forces ou faiblesses, une fois reconnues permettent une meilleure collaboration. Il devient alors possible de miser sur les forces de chacun et de compenser les faiblesses des uns, par les forces des autres.

Les témoignages d'entrepreneurs qui suivent l'activité sur la connaissance de soi reflètent les différents chemins parcourus qui ont permis à chacun d'eux d'apprendre à se connaître et à vivre davantage en cohérence avec qui ils sont. Tous portent le même message, que peu importe sa personnalité, ses forces ou ses faiblesses, ce qui est important c'est surtout ce que l'on en fait et l'attitude que l'on décide d'adopter qui font une différence. « Nous sommes notre propre limite. » C'est aussi l'un des messages partagés par les entrepreneurs. Les quatre entrepreneurs présents affirment que l'apprentissage sur soi, c'est-à-dire une meilleure connaissance de sa personnalité et de ses valeurs permet à l'entrepreneur de se connaître, de s'écouter et d'agir en cohérence avec qui il est, donc de s'accomplir et de se réaliser à travers son parcours entrepreneurial. Il est alors plus facile d'aller vers les autres pour créer. La connaissance de soi permet à l'entrepreneur de poser des actions plus cohérentes avec qui il est et les valeurs qui l'animent, puis d'entretenir de meilleures relations avec les autres. Selon un participant : « [...] tu apprends pas juste à devenir un entrepreneur, mais surtout à savoir comment collaborer avec les gens pi devenir leader, ça peut être utile pour le reste de tes jours [...] »

Pendant la matinée, les participants développent donc leur connaissance de soi. Certains sont plus surpris que d'autres par les résultats du test de personnalité, mais la croyance est

vite démentie qu'il faut un profil type pour être entrepreneur, soit une personnalité, un sexe, etc. (Filion, 1997) C'est plutôt une question d'attitude : « Ça m'a vraiment fait réaliser qu'il y a tellement plein de sortes de leaders, qu'il y a tellement plein de sortes de leaders positifs, qu'on peut tellement juste en apprendre de tout le monde. » Le formateur réitère que chacun est invité à assumer et vivre pleinement son unicité au sein du groupe pendant la formation et pour la suite aussi. En effet, chacun est reconnu comme individu unique. Pour certains, c'est la première fois qu'ils se sentent en confiance dans un groupe et qu'ils s'ouvrent aux autres, se montrent sous leur vrai jour : « Dans la vie je m'étais jamais ouvert ma vraie personnalité, c'était tout le temps ma coquille [...] » Enfin, le formateur termine la matinée avec ces paroles : « Être bien au lieu d'être bon. » À midi, sur l'heure du dîner, les échanges des participants tournent autour du stéréotype démenti qu'il faut avoir un profil précis pour être entrepreneur.

En après-midi, à 13h, il est temps d'aller se dégourdir et de prendre l'air. Le groupe de trente participants est divisé en six équipes. Les équipes doivent réaliser cinq ateliers et à chaque atelier, l'un des participants est invité à mettre à l'épreuve son leadership pour compléter et réussir l'atelier en question. Les ateliers sont à la fois des défis physiques et stratégiques. Par exemple, pour l'un des ateliers, une personne par équipe doit tenir en équilibre sur un pneu de tracteur, les autres membres de l'équipe doivent aider cette personne à tenir en équilibre. En même temps, les membres de l'équipe doivent faire tourner le pneu pour le faire avancer. Le but étant que dans un certain temps donné, l'équipe réussisse à parcourir une distance déterminée afin de gagner des points. C'est ainsi qu'une personne dans l'équipe est nommée comme leader et doit mener le reste de son équipe. C'est une compétition alors l'équipe a intérêt à vouloir performer afin de cumuler plus de points que les autres équipes. Après chaque atelier, l'équipe fait un retour sur ce qu'il vient de se passer afin de permettre à chaque participant d'améliorer son leadership et de permettre à l'équipe de s'améliorer pour le prochain atelier. À la fin de l'activité, il y a un retour en grand groupe au sujet du leadership. L'accompagnateur-responsable, appuyé par les entrepreneurs présents, affirme : « Pour être un leader, il ne faut pas avoir un profil ou une personnalité spécifique. Il s'agit de se connaître et d'apprendre à *leader* selon ses préférences, ensuite de savoir s'adapter aux préférences de ceux qui nous entourent. » J'observe que pour certains participants, assumer son

leadership semble plus naturel alors que pour d'autres c'est un réel défi. D'ailleurs, il n'y a pas de définition précise donnée par les accompagnateurs ou les entrepreneurs invités pour le leadership, toutefois, ces derniers présentent quelques caractéristiques d'un bon leader : « La compassion et l'empathie sont 2 des plus grandes forces du leader d'aujourd'hui. » En fait, les entrepreneurs mettent surtout de l'avant le savoir-être à adopter pour développer son leadership : « Demander de l'aide humblement [...], partager ses connaissances [...], l'écoute [...], poser des questions [...], avoir confiance et faire son propre chemin [...] » Les entrepreneurs partagent aussi des mises en garde et conseils : « Même si on a la meilleure idée, si notre équipe n'est pas engagée, on ne connaîtra jamais le succès. [...] Notre attitude influence nos relations interpersonnelles. [...] La réussite d'équipe décuple la satisfaction personnelle. » C'est ainsi que l'atelier se termine et que les quatre entrepreneurs invités de la journée quittent.

À 17h, après avoir salué les entrepreneurs invités, c'est l'heure du sport pour les participants, on se change les idées, on se défoule et on s'amuse avec un jeu d'équipe sur le grand terrain extérieur. Les participants sont contents de s'amuser après cette journée remplie de prises de conscience, remises en question et apprentissages. Ensuite, c'est la douche et le souper est servi à 18h.

Après le souper, les participants sont tous réunis dans l'une des grandes salles, assieds en grand cercle. L'accompagnateur-responsable annonce aux participants qu'il est maintenant temps de faire des choix. En effet, parmi tous les projets présentés la veille par chaque participant, il est temps de choisir. Au total, c'est dix projets qui seront choisis par les participants. Ensuite, ces derniers se regrouperont pour former dix équipes de travail qui pousseront plus loin les idées des projets choisis. Vers la fin de la semaine, le jeudi, lors de la journée « Convaincre », les dix projets seront présentés devant un jury d'entrepreneurs qui aura le rôle d'évaluer les projets en deux volets : le projet en soi ainsi que la présentation de ce dernier. Le choix des dix projets se fait selon un vote des participants. Ils doivent considérer les critères suivants pour le choix des projets : l'idée doit répondre à un besoin ou à un problème clair, l'originalité et l'innovation, un marché cible bien identifié et de taille suffisante, la concurrence, les revenus potentiels, les coûts de lancement et le potentiel de faisabilité. Les participants passent donc au vote et dix

projets sont choisis. Plusieurs projets choisis répondent à un besoin social et/ou environnemental. Enfin, suite au choix, plusieurs participants sont déçus que leur projet n'ait pas été choisi. L'accompagnateur-responsable prend le temps de faire un retour à ce sujet en grand groupe afin de permettre aux participants d'accueillir la situation et leur permettre de se mobiliser pour la suite des projets. Il leur pose quelques questions à cet effet : « [Quelle est] ta posture face au choix ou non de ton projet? [Et] face à ton équipe, [veux-tu être en] contribution ou non? » Il leur explique que pour la suite : « Ce n'est pas [exclusivement] le projet de l'idéateur, c'est un projet d'équipe [, ce qui veut aussi dire un] effort d'équipe [,donc] vous voulez vivre ça comment ? » Les participants échangent sur ces questions en petite équipe de projets.

Vers 21h, la journée de formation se termine ainsi et avant de quitter, j'observe que les équipes de projets se réunissent déjà pour commencer à échanger des idées et apprendre à se connaître davantage.

5.3 Mardi - « Créer »

Mardi le 25 juin 2019, nous nous retrouvons au matin de la deuxième journée de formation. À 7h45, avant de débiter la thématique du jour avec l'entrepreneure invitée, l'accompagnateur-responsable demande aux participants de faire le point sur leurs apprentissages de la veille. Chaque participant se voit attribuer un grand carton, qui est apposé au mur, sur lequel il peut inscrire ses réflexions. Les participants prennent donc le temps de mettre par écrit leurs réflexions. Ensuite, l'accompagnateur-responsable leur parle de « Faire au lieu d'essayer. » C'est-à-dire « Oser : brillamment et différemment. » C'est par ces paroles que le thème de la création est présenté aux participants. Une thématique centrale au cœur de l'imaginaire entrepreneurial en considérant que l'entrepreneur est un agent de changement et celui qui réalise des innovations, selon Say et plusieurs autres. (Filion, 1997) À l'horaire pour la journée, se dégourdir par une séance de yoga, puis une présentation par l'entrepreneure invitée sur le thème de la création. Ensuite, les participants seront invités à mettre à l'épreuve leurs nouvelles connaissances sur la création, plus spécifiquement ils seront appelés à créer leur projet entrepreneurial.

À 8h, pour débiter la journée, les participants prennent part à une séance de yoga guidée par l'entrepreneure invitée. Le soleil est déjà haut dans le ciel, mais l'herbe encore humide de la rosée lorsque nous déroulons nos tapis sur le grand terrain en gazon derrière l'École. Ayant déposé mon tapis à l'arrière, j'observe que pour plusieurs c'est réellement un défi d'arriver à être dans le moment présent. Après le yoga, les participants sont invités à partager un de leur rêve le plus fou. L'entrepreneure leur explique ensuite que la création a comme point de départ le soi, qu'il s'agit d'oser rêver grand, de suivre ses rêves et ensuite de se mettre en action pour donner vie à ses rêves, à ses idées. Il s'agit de créer afin de répondre à un besoin tout en suivant ses valeurs et rêves personnels. D'abord, créer sa vie en cohérence avec sa vision et ensuite le processus de création s'ancre dans la société. Éventuellement, il s'agit de clarifier pour qui l'on crée, plus précisément pour répondre à quels besoin ou problème au sein de la société. Parce qu'en effet l'entrepreneur est à la recherche d'harmonie, de cohérence entre ses aspirations personnelles et son environnement. (Fayolle, 2012)

Alors une fois le compromis trouvé entre la satisfaction des besoins personnels de l'entrepreneur et ceux de la collectivité, il s'agit de créer une organisation innovante. Après la douche et de retour dans la grande salle, l'entrepreneure invitée aborde aussi le thème de l'innovation, elle présente cinq types d'innovation possibles aux participants. Premièrement, il y a l'innovation de l'offre radicale, c'est-à-dire commercialiser un nouveau produit ou service afin de créer un nouveau marché. Ensuite, toujours au niveau de l'innovation de l'offre, il y a l'innovation de l'offre incrémentale, commercialiser un produit ou service existant sur le marché avec des performances améliorées ou une utilisation simplifiée. Ensuite, l'innovation de l'offre de rupture, soit commercialiser un produit/service existant dans le marché à un coût inférieur et ayant moins de fonctionnalités ou de qualité inférieure afin de le rendre accessible au plus grand nombre, ce qui correspond à ouvrir l'offre à une nouvelle part de marché. Il y a aussi l'innovation de l'offre adjacente, soit commercialiser dans le marché, un produit/service existant dans un autre marché ou trouver un nouvel usage pour un produit/service déjà existant dans le marché afin de créer un nouveau marché. Deuxièmement, il y a l'innovation opérationnelle, c'est-à-dire concevoir un système opérationnel qui permet de mieux opérer. Troisièmement, il y a l'innovation de commercialisation, utiliser des moyens de

promotion, des canaux de distribution ou une stratégie de prix significativement différents, ce qui mène à explorer un nouveau marché. Enfin, un dernier type d'innovation a été présenté aux participants, l'innovation organisationnelle, organiser les personnes afin de maximiser leurs pouvoirs et leurs responsabilités pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes. Cette nouvelle combinaison explore d'ailleurs une facette de l'entrepreneur bien présente lors de la formation, le leadership. Elle permet, elle aussi, d'améliorer l'entreprise, tout comme les autres types d'innovations proposés jusqu'alors lors de la formation. Suite à la présentation au sujet de l'innovation, l'un des participants en retient qu' « [...] il peut y avoir plusieurs types d'innovation qui ne sont pas nécessairement au sein du produit lui-même [...] » En fait, « l'innovation c'est eehh en fait c'est constant, pi c'est pas juste par rapport à l'entreprise, on innove eehhh les relations qu'on a entre les employés pi aussi chaque personne s'innove elle-même si je peux dire ça comme ça, pi en même temps on innove l'entreprise, des nouvelles idées, des nouvelles manières de faire qu'on n'a pas pensé avant, penser hors de la boîte. »

Suite à cela, l'entrepreneure invitée partage qu'elle est animée par la volonté de faire une différence dans son secteur d'activité, dans une démarche de co-création, à travers ses activités professionnelles, elle poursuit trois missions : une mission d'affaires, une sociale et une écologique. J'observe que les participants sont très attentifs à ses propos et se montrent très intéressés, ils posent beaucoup de questions. Ils sont inspirés par son modèle d'organisation qui repose sur des valeurs comme le plaisir, l'esprit d'équipe et la créativité. Un modèle où le processus est davantage valorisé que le résultat. Pour reprendre ses mots à elle : « La performance ne s'atteint pas en visant la performance, elle s'atteint par la bienveillance. » « La performance ce n'est pas un objectif. » Il faut « Focuser sur le bonheur. » et « Le plaisir n'a pas de prix. » Selon elle, « Les entreprises de demain ce n'est pas juste l'argent ... L'argent c'est la conséquence d'un *why* fort. » Le *why* fait ici référence à la raison d'être de l'organisation, autre qu'économique. Ce que l'un des participants retient c'est que « [...] pour être un entrepreneur, faut pas juste que tu veuilles gérer une business, faut aussi que tu veuilles faire un changement autour de toi pi que tu acceptes à entraîner les autres dans ta vision, pi à travailler en équipe pour mettre ta vision à bout, pi créer ta vision. » Je constate que cette jeune entrepreneure invitée

suscite l'inspiration chez les jeunes femmes présentes à la formation, mais pas seulement qu'elles.

Pour faciliter la création, pour donner vie aux idées des projets entrepreneuriaux, l'École propose d'utiliser un outil. Le projet dans le cadre de la formation prend forme dans un certain cadre : un plan, des outils et une mesure de réussite. Le point de départ était l'idée entrepreneuriale des participants. Pour la suite, c'est-à-dire pour permettre l'idéation du projet, le choix de l'équipe d'accompagnateurs dont je fais partie s'est arrêté sur un outil bien connu dans le domaine des *start-up*, le *Business Model Canvas*, développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, la version utilisée lors de la formation provient de *Strategyzer* (<https://www.strategyzer.com/canvas>). L'outil est expliqué étape par étape aux participants, par l'entrepreneure invitée. C'est ce dernier qui servira de guide pour toutes les réflexions et le travail effectué sur le projet dans le cadre de la formation. À la fin de chaque journée de formation, les participants seront invités à poursuivre l'idéation de leur projet en complétant le *Business Model Canvas*, plus précisément en le bonifiant avec leurs nouveaux apprentissages du jour. Pour faciliter le travail des participants, l'outil a été imprimé sur de grands cartons et collé sur les murs, cela permet à chaque équipe de travailler de manière conviviale sur l'idéation de leur projet à l'aide des *posts-it*.

Le *Business Model Canvas*

Le *Business Model Canvas* (voir la figure 5) est un outil qui aide à réfléchir, designer et articuler comment un modèle d'affaires pourrait voir le jour et innover. Plus simplement, il est une représentation visuelle d'un modèle d'affaires en une page. Ici-bas la version présentée lors de la formation.

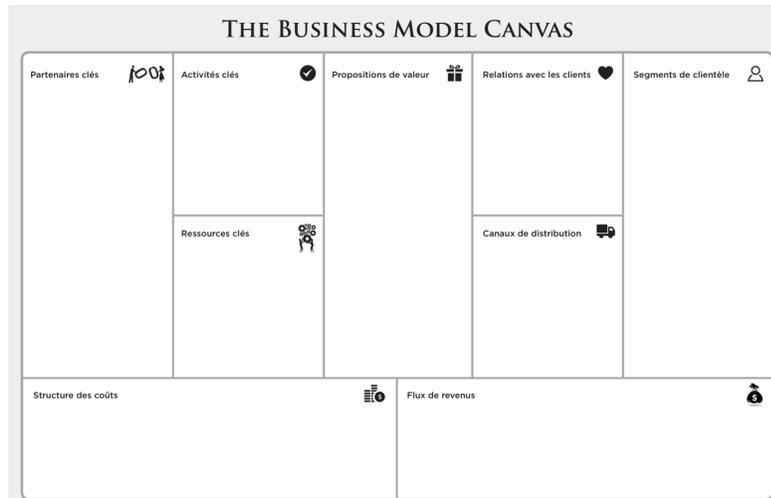


Figure 5 : Business Model Canvas

L'outil propose une réflexion sur le modèle d'affaires en neuf étapes qui sont représentées par neuf blocs. Chaque bloc est attribué à une section du modèle d'affaires et présente des questions pour alimenter la réflexion.

Les participants à la formation sont invités à travailler d'abord sur la partie externe de l'organisation à laquelle ils réfléchissent, puis sur la partie interne. Le point de départ de la réflexion est donc de choisir pourquoi et pour qui ils créent? Afin d'alimenter la réflexion à ce sujet, les participants utilisent d'abord le *Cover Story Vision Canvas* (voir la figure 6), puis le *Persona Canvas* (voir la figure 7) qui proviennent aussi de *Strategyzer*.

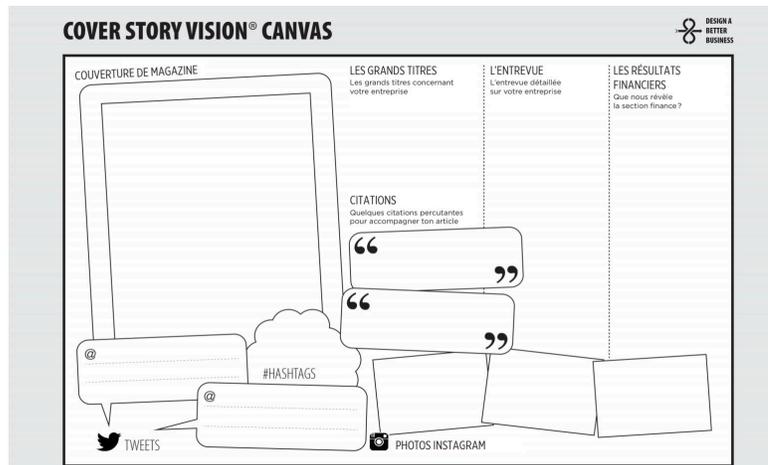


Figure 6 : Cover Story Vision Canvas

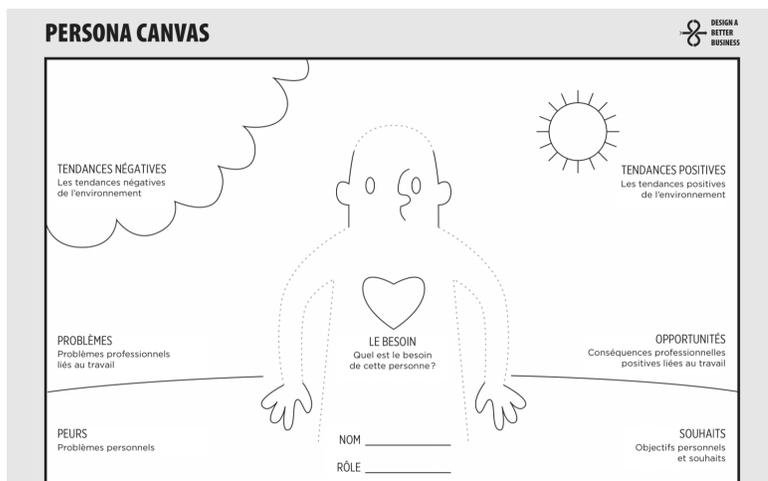


Figure 7 : Persona Canvas

Réunis en équipe de projets, ils réfléchissent donc à ces deux canevas avant d'essayer de compléter le *Business Model Canvas*.

Pour le *Business Model Canvas*, le premier bloc présenté par l'entrepreneure invitée est « Propositions de valeur », il s'agit ici de réfléchir à ce que sera l'offre aux clients. Est-ce que ce sera un produit physique, un service, un divertissement, etc.?

Le deuxième bloc travaillé est « Segments de clientèle ». Ce bloc alimente la réflexion sur le client. Suite au travail réalisé à l'aide du *Persona Canvas*, il s'agit de répondre à la

question : qui est le client que le modèle d'affaires vise à aider? De plus, quelles sont ses caractéristiques principales?

En ce sens, le troisième bloc travaillé est « Relations avec les clients ». Ici, la réflexion porte sur la relation souhaitée avec les clients et comment l'organisation fera pour aller chercher de nouveaux clients et les retenir?

Le quatrième bloc, « Canaux de distribution », porte la réflexion sur les moyens qui seront utilisés pour livrer ou rendre disponible l'offre de produit ou service choisie.

Le cinquième bloc, « Partenaires clés », propose de réfléchir aux fournisseurs principaux envisagés, aux ressources principales obtenues de ces partenaires et aux activités importantes réalisées par ces derniers.

Le sixième bloc, « Activités clés », propose de réfléchir aux actions et activités que l'organisation devrait réaliser pour créer et livrer sa ou ses proposition(s) de valeur à ses clients.

Le septième bloc, « Ressources clés », permet de déterminer quelles sont les ressources absolument nécessaires pour créer et livrer la ou les proposition(s) de valeur aux clients.

Enfin, les huitièmes et neuvièmes blocs portent sur l'aspect financier du modèle d'affaires. Le huitième bloc porte sur la « Structure de coûts ». Quels seront les coûts les plus importants? Quelles seront les ressources et activités clés les plus chères? Le neuvième bloc porte l'attention sur les « Flux de revenus ». Comment l'organisation générera-t-elle des revenus? Pourquoi est-ce que les clients seront-ils prêts à payer et comment? Ces deux derniers blocs seront présentés aux participants et travaillés lors de la journée du mercredi dans le cadre de la thématique « Concrétiser ».

En milieu de matinée, après la pause-collation du matin, dans la grande salle, suite à la partie plutôt théorique sur l'innovation et la présentation de l'outil de travail, les équipes se rassemblent et le travail d'équipe sur les projets débute. Les idées jaillissent de partout. On voit presque la vapeur s'échapper de la salle où toutes les équipes s'affairent, la température monte, c'est que les cerveaux de chacun des participants fonctionnent à plein

régime. J'observe alors que le travail d'équipe est un défi en soi pour plusieurs. Le hasard ayant décidé de la composition des équipes, la plupart des participants se sont retrouvés à travailler avec des coéquipiers qu'ils ne connaissaient que très peu. Une participante me partage :

J'avais un peu une vision négative du travail d'équipe, parce que pour moi, travail d'équipe c'était le mot déguisé pour une personne travaille, les autres font rien [...], mais finalement je me suis rendu compte qu'en suivant les forces de chacun pi en mettant les attentes claires on est capable de justement d'avoir une bonne équipe fonctionnelle, c'est que tout le monde travaille, mais là j'ai compris que ça peut être tout le monde travaille selon ses forces et non tout le monde fait la même chose.

La découverte et la mise au jour des forces individuelles de chacun réalisées lors de la première journée semblent être des éléments qui permettent une saine collaboration au sein des différentes équipes et qui permettent aux futurs entrepreneurs de créer.

Après cet avant-midi de travail, vers midi, il est l'heure de dîner. Tout le monde se rejoint dans la salle à manger pour casser la croûte. Par la suite, la journée se poursuit sur le thème de la création et les participants sont invités à poursuivre le travail sur leurs projets en équipe. À la fin de l'après-midi, les parties supérieures du *Business Model Canvas* sont complétées pour pratiquement tous les projets. Il ne reste que la partie inférieure qui touche les finances, cette dernière sera travaillée le lendemain. En fin d'après-midi, la « coopétition » prend la place de la compétition. À la suite de cette longue journée de travail sur les projets, on demande aux équipes de « coopétitionner ». Tous sont surpris par ce terme issu d'un mariage entre les mots coopérer et compétitionner. L'entrepreneur invitée explique ce que cela signifie :

La « coopétition » est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents ("competitors", en anglais). Ce mot « coopétition » est un mélange des deux mots : coopération et de compétition (concurrence).

Plus simplement, cela veut dire que différents acteurs économiques habituellement en compétition, collaborent et coopèrent en vue d'un but commun. C'est ainsi que petit à petit les équipes s'entraident l'une et l'autre. Concrètement, le groupe de trente participants est séparé en trois. Tour à tour les équipes de projets présentent le fruit de leur réflexion aux deux autres équipes avec lesquelles elles sont jumelées. Suite à la

présentation, les deux équipes qui ont jusqu'alors écouté la présentation sont invitées à poser des questions, donner des idées et/ou commentaires dans une visée constructive, de bonifier le projet présenté. Il s'avère que cela contribue grandement à la progression des projets, à la grande surprise des participants qui jusqu'alors avaient adopté de manière naturelle une dynamique de compétition entre les équipes. Une brèche commence alors à s'ouvrir dans l'imaginaire des participants, il y a une remise en question d'un des paradigmes liés au monde de l'entreprise quant aux relations entre les individus et les organisations. Il ne s'agit peut-être pas toujours d'être en compétition, alors à la fin de la journée, l'un des participants me partage ses pensées. Selon lui, l'entrepreneur « [...] ne fait pas de sa compétition sa priorité [mais] sa coopération sa priorité. Il préfère coopérer qu' [être en compétition]. » Il affirme aussi : « [...] oui, c'est vrai, y avait de la compétition, mais c'était plus avoir le fun que côté compétition. »

Vers la fin de l'après-midi, les participants profitent d'un temps libre. L'une des participantes est assise seule. Je m'approche doucement d'elle et lui demande « Comment ça va? » Elle hésite et après quelques secondes d'attente me partage son inquiétude. Elle se sent à part, elle sent qu'elle ne voit pas les choses de la même façon que les autres participants, elle sent qu'elle ne cadre pas dans le moule de ce qui lui est présenté. Pourtant, les entrepreneurs qui sont invités sont généralement assez jeunes, il y a des modèles féminins et masculins qui ont aussi différentes personnalités. Pour ce qui est de leur expérience entrepreneuriale, il y en a qui ont démarré leurs projets, d'autres qui ont pris la relève d'entreprises familiales. Malgré cela, ce sont des entrepreneurs qui pour la plupart travaillent au sein d'entreprises privées. D'ailleurs, l'outil présenté, le *Business Model Canvas* est aussi adapté au modèle classique d'organisation privée. L'aspect économique et la notion de rentabilité sont donc bien présents lors des discussions. Nous échangeons un moment et je comprends qu'elle aimerait être entrepreneure pour avoir un impact social et environnemental dans sa communauté. Dès lors, j'essaie de lui partager que ce qu'elle apprend lors de cette formation, notamment les outils, elle peut en faire ce qu'elle veut, d'ailleurs que ce n'est pas la vérité absolue. Je lui explique qu'il existe d'autres outils, d'autres types d'organisations et je lui parle d'économie sociale. Je lui dis qu'elle a le pouvoir d'adapter les outils présentés à sa vision des choses à sa réalité.

Je repars de notre discussion un peu secouée, facile à dire, mais pas si facile à faire. C'est ce que je m'efforce de faire dans le cadre de la maîtrise en innovation sociale depuis déjà deux ans. Dans l'un des volets de la maîtrise, nous apprenons à revisiter les outils de gestion dans un contexte de gestion en innovation sociale. Dans une perspective critique, nous avons même revu cet outil, le *Business Model Canvas*, dans sa version adaptée pour les projets à impacts sociaux. D'ailleurs, plus récemment, des chercheurs de l'université Laval ont proposé une version responsable de la matrice du modèle d'affaires. (<https://www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/chaires-de-leadership-en-enseignement/chaire-de-leadership-en-enseignement-sur-le-developpement-de-lesprit-dentreprendre-et-de-lentrepreneuriat/matrice-modele-affaires-responsable/>) Il semble donc qu'à prime à bord, le *Business Model Canvas* ne remet pas question le modèle classique de l'entreprise classique. Suite à cette discussion, je me promène entre les différentes équipes de projets. Lorsque je questionne l'un des participants sur l'impact social et environnemental de son projet, il me répond : « Nous sommes en start-up ... non ... peut-être plus tard ... » Pour l'instant, il ne songe pas à ces enjeux et rien ne semble l'y inciter lors de la formation. Ce qui confirme ma pensée que l'outil du *Business Model Canvas* n'incite pas d'emblée à réfléchir à ces aspects. Ce à quoi veut remédier la version du modèle dit responsable qui amène des réflexions liées à la mission, vision, valeurs, à la gouvernance, aux utilisateurs et/ou bénéficiaires au sens large ainsi qu'aux retombées économiques, sociales et écologiques négatives ou positives. Pour la suite, je pense à suggérer ce nouvel outil à utiliser dans le cadre de la formation dans une perspective d'accroître la transformation sociale des participants.

Avant le souper, rendez-vous à l'extérieur pour faire du sport et se changer les idées. Les participants se donnent à fond et lâchent leur fou avant d'aller à la douche et se préparer pour le reste de la soirée. Après le souper, l'activité proposée aux participants est toujours sous le thème de la créativité, mais cette fois c'est pour le plaisir de rire ensemble. Il s'agit tout simplement d'un jeu de mimes. Le groupe est séparé en quatre équipes, en compétition les unes contre les autres. Puisque chaque activité proposée lors de la formation vise à susciter des apprentissages, suite à l'activité l'une des participantes retient : « On a tous une manière différente de voir les choses! » Après plus d'une heure de jeu, rendez-vous autour du feu pour terminer la soirée.

5.4 Mercredi - « Collaborer et concrétiser »

Mercredi le 26 juin 2019, nous en sommes au troisième matin de la formation, encore une fois le soleil est au rendez-vous. À 7h, je passe par la salle à manger dire bonjour aux participants avant de me diriger vers la grande salle. Aujourd'hui, les thèmes de la collaboration et de la concrétisation sont présentés par deux entrepreneurs qui viennent partager leur expérience de collaboration : l'importance de la vision commune, de la communication, de l'encouragement, etc. Les deux entrepreneurs invités travaillent ensemble au quotidien, ils présenteront comment travailler ensemble c'est maximiser les idées, se compléter et comment aussi parfois c'est plus compliqué, mais toujours plus avantageux. Le mot du jour : ensemble. Tout comme les autres jours, les entrepreneurs invités feront un témoignage de leur expérience d'entrepreneur aligné avec la thématique du jour, puis il y aura une activité sur la collaboration et en après-midi les participants poursuivront le travail sur leurs projets.

Depuis le début de la semaine de formation, les participants font preuve de ténacité, caractéristique garante de succès pour l'entrepreneur selon Fillion. (Fillion, 1997) Ils ont adopté ladite posture de lancer franc recommandée au début de la formation. Plus la semaine avance, plus j'observe que l'énergie du groupe diminue. Les journées sont intenses, riches en émotions et expériences diverses. Le petit-déjeuner est servi à 7h et les activités s'enchaînent jusqu'en soirée. Les activités sont une alternance de partages d'expériences d'entrepreneurs, de théorie liée à l'entrepreneuriat, d'activités sportives, d'exercices individuels et de groupe afin de mettre en pratiques les différentes notions acquises (savoirs, savoir-faire et savoir-être). À la fin de la journée, les participants essaient de décompresser jusqu'au couvre-feu à 23h. Au matin du troisième jour de formation, ce matin-là, à 7h45 lorsque tout le monde a pris place dans la grande salle, on sent que l'énergie au sein du groupe commence à baisser, à la question « Comment ça va? » posée par l'accompagnateur-responsable, les réponses sont: « Mon corps ne suit pas, ma tête et mon cœur veulent. » « Épuisé, mais ça va aller. » Alors l'accompagnateur-responsable explique que c'est important d'être à l'écoute de soi, qu'un entrepreneur est connecté à sa tête, son cœur et ses sensations. À sa tête par ses pensées rationnelles, à son cœur par son senti et ses émotions et à ses sensations par son intuition. En effet, la

formation vise aussi à faire vivre une semaine intense aux participants, tout comme le quotidien de l'entrepreneur. Malgré cela, je me questionne si c'est vraiment ce genre de quotidien que l'on souhaite montrer aux participants? Enfin bref, pour raviver l'énergie, l'accompagnateur-responsable introduit la thématique du jour aux participants avec un bref jeu à l'extérieur. De retour à l'intérieur, il rappelle aux participants le mot du jour : « ensemble », et le groupe accueille chaleureusement les deux entrepreneurs. Ces derniers débutent la journée par une activité brise-glace, une énigme à résoudre en équipe. Par la suite, le groupe est invité à participer à un atelier de construction, inspiré du quotidien des deux entrepreneurs.

Il est maintenant près de 9h et le soleil brille haut dans le ciel, le groupe est divisé en équipes de six participants, l'activité proposée est une construction en bois à réaliser en équipe. Chaque équipe a un certain budget alloué pour l'achat du matériel nécessaire et la construction finale doit satisfaire certains critères. De plus, le temps et les quantités de matériaux (marteaux, clous, bois, etc.) disponibles pour tout le groupe sont limités. Au son du chronomètre, les équipes se mettent en action. Un climat de compétition s'installe rapidement entre les différentes équipes. Le temps passe et les constructions commencent à prendre forme. À la surprise de tous, l'un des participants se dirige vers une autre équipe, il leur propose de mettre en commun leurs ressources et de travailler ensemble pour la construction. Les deux équipes se regroupent rapidement pour partager leurs ressources et poursuivre la construction ensemble. Lorsque le temps de l'activité est écoulé, évidemment, ce sont ces deux équipes qui terminent avec la structure la plus haute. Lors de la discussion de groupe suite à l'activité, les entrepreneurs invités reconnaissent positivement le geste de celui qui a initié la collaboration des deux équipes. Ils questionnent le groupe à savoir : « À quel moment avez-vous compris que vous étiez en compétition? » En effet, il n'était pas question de compétition lors de cette activité, mais le fait d'être séparé en équipe en ayant des contraintes de temps et de ressources a incité les jeunes participants à entrer dans une dynamique de compétition. Ce contexte de rareté des ressources, de mesure et d'atteintes de résultats a fait naître chez les participants un réflexe de compétition, contexte dans lequel les participants ont grandi. Les entrepreneurs vont jusqu'à dire que tout le groupe aurait davantage gagné s'ils s'étaient tous regroupés ensemble pour réaliser une seule construction. Les visages des participants sont surpris,

ahuris, mais rapidement je peux apercevoir des hochements de tête suite à la prise de conscience que tout n'est donc pas compétition contre soi ou les autres. À la suite de cette activité, un participant me partage : « c'était pas vraiment un esprit de compétition, surtout si je compare à les autres formations [où], c'était plus de rivalité je dirais, pi là c'était vraiment beaucoup plus de l'entraide. »

Vers 10h30, de retour dans la grande salle, c'est l'heure du témoignage des deux entrepreneurs. Ces derniers partagent leurs vécus et pas seulement que professionnel, ils partagent dans leur vie personnelle comment la collaboration a pu changer leur destinée. Les témoignages sont authentiques et empreints de vulnérabilité. J'en ai les larmes aux yeux à entendre les épreuves vécues par l'un d'eux. Ce dernier affirme que la notion de collaboration prend d'abord naissance en dehors de l'organisation, de l'entreprise. Selon lui, « La collaboration, ça commence par être là pour ceux qui en ont besoin. » C'est-à-dire ceux qui ont moins de chance au sein de la société. Je songe à ces paroles en me dirigeant vers la salle à manger pour le dîner.

En après-midi, dès 13h, les participants poursuivent le travail sur leurs projets. Ils en sont à compléter les cases inférieures du *Business Model Canvas*, la « Structure des coûts » et le « Flux des revenus ». En fin d'après-midi, le groupe dit au revoir aux deux entrepreneurs. Dans la cour de l'École, un autobus scolaire attend les participants. Pris par surprise, chacun prend place à bord. Direction vers une activité extérieure surprise. L'activité proposée prend la forme d'un jeu de stratégie. Le groupe est une fois de plus divisé en équipes. Cette fois, c'est trois équipes qui s'affrontent dans le cadre d'une compétition en immersion dans la nature. Les participants vivent des moments d'adrénaline et ils doivent mettre à l'épreuve ce qu'ils ont appris jusqu'à maintenant, c'est-à-dire comment collaborer en s'adaptant aux autres membres de l'équipe et comment penser différemment dans un nouveau milieu où personne n'a de repères. Certains participants ne veulent pas prendre part au jeu, l'équipe d'accompagnateurs comprend et respecte le choix de ces participants. À la fin de l'activité, sur la route de retour, la fatigue se fait sentir. Pour le reste de la soirée, à l'horaire : souper vers 19h45 et soirée libre. Certains choisissent de profiter de la piscine ou du feu extérieur alors que d'autres poursuivent assidument le travail sur leurs projets.

5.5 Jeudi – « Convaincre »

Nous en sommes à la quatrième journée de la formation. Il reste un peu plus de 24h à cette expérience de formation entrepreneuriale pour les participants. Le thème du jour est articulé autour de la notion de convaincre. À 7h45, pour bien démarrer la journée, l'accompagnateur-responsable propose une séance de méditation aux participants. Cette dernière débute par une brève introduction de ses bienfaits, l'accompagnateur-responsable nomme entre autres, la hausse de concentration, la hausse de résilience et l'augmentation de la qualité du sommeil. Ensuite, la méditation est guidée par l'accompagnateur-responsable comme suit :

J'inspire : je suis bien conscient de mon inspiration du début jusqu'à la fin. J'expire par le nez : je suis bien conscient de mon expiration du début jusqu'à la fin. J'inspire : mon corps est bien droit, ma tête alignée au-dessus de ma colonne vertébrale. J'expire : je laisse mon corps se vider de l'air tout en détendant mes épaules. J'inspire : je prends conscience de ma posture, du contact de mes jambes avec le sol. J'expire : je libère les tensions qui peuvent se trouver dans mes jambes. J'inspire et expire en sentant mon coeur qui bat au même rythme que ma respiration. J'inspire en dirigeant mon souffle du haut de mon épaule jusqu'au bout de mes doigts, je retiens 3 secondes. J'expire doucement par le nez en libérant les tensions de mes bras au rythme de mon battement cardiaque. Maintenant, je laisse libre cours à ma respiration. Je me concentre sur les mouvements de ma circulation sanguine, de mon rythme cardiaque. Pour les 2 prochaines minutes, je vais vous laisser en silence, vous laisser faire le vide de votre esprit, si des pensées traversent votre esprit, ne les jugez pas, laissez-les passer sans leur porter attention. Je vous invite à garder les yeux fermés encore une respiration ou deux, à vous étirer. Doucement, vous pouvez ouvrir les yeux et reprendre contact avec votre environnement.

Pour plusieurs, j'observe que c'est un défi de rester concentré et immobile les yeux fermés, mais pour la plupart, ils semblent apprécier l'expérience.

Par la suite, c'est le moment de faire un retour sur les apprentissages réalisés la veille, comme tous les autres matins depuis le début de la formation. Ce moment permet aux participants d'intégrer les apprentissages au fur et à mesure que la semaine avance. Cela permet aussi de commencer à réfléchir sur ce qu'ils feront de ces apprentissages suite à la formation. En fait, c'est que dès le premier matin de la formation, les participants ont été invités à inscrire sur un grand carton leurs apprentissages les plus marquants. Voici un extrait de ce que je peux lire ce matin-là sur les grands cartons des participants. Parmi les apprentissages liés à la première journée de formation (se connaître) : « Écoute, écoute,

écoute », « Ma réalité n'est pas la réalité », « Tout le monde peut être un leader à sa manière. », « Humilité », « Accepter et respecter ses limites », « Problème = solution ». Parmi les apprentissages suivant la deuxième journée de formation (créer) : « Coopétitionner, travailler ensemble pour grandir ensemble. », « Être créatif c'est différent pour tout le monde », « Croire/avoir des objectifs et des rêves ». Parmi les apprentissages découlant de la troisième journée de formation (concrétiser et collaborer) : « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. », « On en sort jamais perdant d'aider les autres », « Être vulnérable nous rend plus fort », « Écouter et comprendre les autres ». Jusqu'alors les participants ont donc appris à se connaître, puis à identifier leurs forces afin de leur permettre de collaborer tout en misant sur les forces de chacun. Puis, ils ont exploré le processus de création, d'idéation d'un projet. On leur a expliqué que pour voir le jour, un projet entrepreneurial, peu importe sa forme, implique plus d'un individu ou d'une organisation. Il est l'œuvre de plusieurs acteurs, d'un collectif plus ou moins défini selon le cas. Lorsqu'une innovation, nouvelle idée voit le jour, cette idée vient bousculer un certain ordre établi, proposer un changement, pour que l'idée puisse faire son chemin de l'imaginaire d'un individu, à quelques individus, vers l'imaginaire collectif, il faut donc savoir convaincre, selon un participant : « Tu peux pas essayer d'apporter ces idées-là si tu n'as pas essayé de faire du bien à la communauté si tu n'es pas capable de les amener de l'avant tes idées au final. » Voilà donc le thème de la quatrième journée de formation, convaincre.

À 8h, c'est le début du témoignage de l'entrepreneure invitée, puis elle présente quelques notions afin d'apprendre à convaincre, notamment « Pour être convaincant, il faut d'abord être convaincu. » Elle met l'accent sur l'importance de l'attitude, dans ses mots : « Tout est une question d'attitude. » Cela met donc la table pour l'après-midi, le moment des présentations des projets devant le jury d'entrepreneurs.

Ce matin-là, l'entrepreneure qui raconte son histoire met de l'avant des moments de sa vie où elle a eu à convaincre. De son tout jeune âge jusqu'à maintenant, il y en a plus d'un. Inspirée par son vécu, elle partage quelques conseils aux participants : celui (l'individu ou le collectif) qui est porteur d'une idée doit la partager pour lui donner vie, que ce soit à son entourage, sa famille proche, amis, collaborateurs ou même inconnus. Pour ce faire, l'entrepreneure suggère d'être préparé. Au niveau du contenu du message,

il s'agit de divulguer son intention, le *storytelling* est l'un des éléments qui peut permettre de laisser sa marque et surprendre les autres. Ensuite, la façon de livrer le message, le contact visuel et la posture doivent exprimer la confiance. Enfin, être conscient du contexte, de l'environnement, prendre conscience que ce n'est pas tous qui seront intéressés, que c'est ok de ne pas avoir la réponse à toutes les questions et enfin de ne pas se sentir attaqué lors des questions sont des éléments qui permettent de convaincre plus facilement.

Suite à cela, vers 10h, un exercice est proposé aux participants afin d'apprendre à se mettre de l'avant de manière positive. Les participants sont placés deux par deux. De prime à bord, je ne me sens pas tout à fait à l'aise avec l'idée d'avoir à se vendre, mais j'observe qu'au sein du groupe où la confiance règne et où le jugement est remplacé par l'accueil et le non-jugement alors c'est finalement un bel exercice pour développer la confiance en soi. Au départ, un peu mal à l'aise, les participants prennent part à l'exercice et je peux voir les corps se relâcher petit à petit : les épaules se détendent, les bras s'articulent, les visages se décrispent et les mots trouvent leur chemin, tout comme la confiance, au fur et à mesure que l'exercice progresse. À la fin, les participants sont tous sourires et leurs visages expriment la fierté. Ils sont prêts à convaincre le jury avec leurs projets.

Tout juste avant midi, les participants profitent des moments avant le dîner pour finaliser leurs présentations. À ce stade, l'idéation des projets bien avancée, les *Business Model Canvas* sont remplis de *posts-it* qui témoignent du travail acharné des participants pendant la semaine, les équipes sont enfin prêtes à présenter leurs projets. Je me promène dans l'École et j'observe les équipes pratiquer leurs présentations. Tous ont revêtu leurs habits les plus professionnels, c'est-à-dire pantalons propres et chemises pour les garçons et jupes, robes ou pantalons propres et chemisiers pour les filles. Les participants veulent faire bonne impression devant le jury. Ils sont stressés et prennent à peine le temps de prendre une bouchée de leur dîner.

Pour le jury d'entrepreneurs, c'est quatre entrepreneurs de différents domaines d'activités qui ont été invités à assister aux présentations. Après chacune des présentations, ils commenteront et poseront des questions aux participants selon les critères établis au début

des projets. Certains critères sont liés à l'idée, à la faisabilité du projet et à la qualité de la présentation. Parmi les critères, il est exigé que tous les membres de l'équipe prennent la parole lors de la présentation.

Au retour du dîner, à 13h, tous sont à leur place dans la grande salle, l'atmosphère est un mélange d'excitation, de fébrilité, de stress et de sentiment d'accomplissement. Un participant affirme « je [sens] zéro pression de *pitcher* devant les 30 autres jeunes [et l'équipe d'accompagnateurs] ça pour moi [c'est] comme la famille derrière. » Malgré le stress et l'inconfort de plusieurs, les présentations débutent et les jeunes sont épatants, ils sont passionnés, tous s'expriment de manière claire et en confiance. Les entrepreneurs n'hésitent pas à poser des questions aux jeunes qui répondent au mieux de leurs connaissances. Les questions portent majoritairement sur la validation du besoin auquel répond le projet, la rentabilité et la faisabilité des projets. Lors de l'évaluation des juges pour le choix du projet gagnant, c'est les projets aux *why*³ les plus définis clairement qui retiennent l'attention des juges. L'équipe gagnante est celle qui s'est démarquée avec un projet au grand potentiel d'impact, c'est-à-dire qui répond à un réel besoin et pour lequel le potentiel de faisabilité du projet est réaliste. Les projets ne sont donc pas nécessairement évalués au niveau de leur caractère innovant, que ce soit en lien avec le modèle d'organisation choisi, la forme juridique ou les valeurs mises de l'avant. En ce sens, les projets présentés restent dans la logique de financement via des capitaux privés, visent une autonomie financière et s'insèrent dans une dynamique de croissance. Il n'y a pas de remise en question de l'entreprise ou du capitalisme, mais je comprends bien que les participants veulent améliorer les entreprises. Selon moi, cela représente assez bien la vision de la formation à ce niveau.

Après que toutes les équipes soient passées, tous les participants sont félicités par les entrepreneurs et accompagnateurs présents. L'intention derrière les présentations est de permettre aux participants de vivre une expérience qui les sort de leur zone de confort, de leur montrer qu'ils sont capables de se dépasser afin de leur permettre d'apprendre et

³ Le *why* fait ici référence à la raison d'être du projet entrepreneurial. Pourquoi réaliser ce projet? Le *why* est un concept mis de l'avant par Simon Sinek. (https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr#t-753896)

d'élargir leur zone de confort. Plusieurs sont surpris de leur performance et sont fiers. En effet, j'ai bien vu que plusieurs sont sortis de leur zone de confort, ils se sont dépassés, ont osé se présenter devant le groupe et les entrepreneurs en plus de parler devant un groupe et exprimer leurs idées. Au son d'une musique aux airs de fête, les participants célèbrent leurs réussites et reçoivent les félicitations du jury et des accompagnateurs.

En fin d'après-midi, c'est l'heure d'aller prendre l'air et du sport. Le plaisir est une fois de plus au rendez-vous. Suivent la douche et le souper. Après le repas, vers 19h, il est le temps de faire le bilan des apprentissages de la semaine. Les participants sont invités à répondre à quelques questions de réflexion, notamment la question suivante : « Qu'est-ce que j'ai appris sur moi et comme leader au courant de la semaine? » En petits groupes de cinq ou six participants, ils partagent leurs réponses. Au sein du petit groupe que j'anime, les apprentissages touchent la connaissance de soi au niveau de la personnalité, des forces, de la confiance en soi, d'oser aller vers les autres et sortir de sa zone de confort. Les participants de mon petit groupe me partagent aussi à quel point ils sont surpris des liens forts qu'ils ont tissés entre eux en si peu de temps, ils se sentent reconnaissants à cet effet.

Cette dernière soirée autour du feu est plus émotive, chacun veut profiter des derniers moments avec les autres. Le lendemain, c'est le dernier jour de la formation. À midi, tous ces jeunes gens auront quitté l'École et regagneront leurs quotidiens. J'entends les participants qui sont reconnaissants pour l'expérience qu'ils ont vécue et les liens d'amitié qu'ils ont tissés entre eux. À 23h, ce soir-là, au moment du couvre-feu, personne ne veut regagner sa chambre, ils argumentent pour rester encore ensemble, je leur laisse quelques minutes de plus, le temps de conclure les conversations et de se dire bonne nuit.

5.6 Vendredi - « S'impliquer »

Le dernier matin, le réveil est plus tôt que les matins précédents, dès 6h45 tout le monde est déjà regroupé dans le coin café de l'École. Les yeux sont petits et j'observe plusieurs bâillements. Peut-être que je n'aurais pas dû autoriser un coucher un peu plus tardif la veille. Enfin bref, il est trop tard pour y penser. Un autobus jaune attend à l'extérieur, tous les participants y prennent place en ne sachant pas quelle en est la destination finale. Pendant le trajet, quelques-uns ferment l'œil, d'autres s'interrogent sur ce que leur réserve

cette dernière escapade. Après presque qu'une heure de route, le moteur s'arrête devant une grande bâtisse aux allures d'un grand immeuble à logements. Tout le monde descend avec des points d'interrogation dans les yeux. À l'entrée, une gentille dame nous dirige vers une petite salle avec un grand écran. Nous nous retrouvons tous assieds dans la salle de cinéma d'une résidence pour personnes âgées. En effet, c'est la dernière activité de la semaine, après ce sera le retour à l'École, une conclusion en grand groupe sur la formation et le départ pour midi.

Ce matin-là, la présentation de l'entrepreneure invitée tourne autour des valeurs qui orientent toutes ses actions quotidiennes, elle affirme que l'on peut se permettre de repenser nos façons de faire, par exemple pour « Prendre soin au lieu de donner des soins, repenser les façons de faire pour placer l'humain au cœur. » Elle explique que cette perspective des choses et les valeurs qui en découlent lui viennent de son enfance. Ce dernier témoignage est un bel exemple pour les participants d'une entrepreneure qui a su orienter sa pratique professionnelle selon les valeurs acquises alors qu'elle était encore jeune. Cela confirme la démarche de la formation, qui poursuivait l'objectif d'aider les participants à définir ou plutôt nommer les valeurs qui les habitaient déjà.

Il est presque 8h, lorsque les petits yeux endormis des participants s'ouvrent grands en apprenant qu'ils sont invités à aller déjeuner en tête-à-tête avec un(e) aîné(e). Le groupe monte les escaliers qui mènent à la salle à manger où les personnes âgées ont déjà pris place et attendent impatiemment l'arrivée des jeunes. Ces derniers s'avancent timidement et prennent place aux tables. Après quelques mots échangés, les airs gênés s'effacent et bien vite les discussions s'enflamment! Les personnes âgées se sont préparées à cette rencontre, certains ont écrit avec soin les messages qu'ils voulaient partager aux jeunes. Cette rencontre est l'occasion de tisser de nouveaux liens sociaux, selon l'un des participants :

Les personnes âgées aiment ça raconter leur vie à des jeunes pi genre écouter qu'est-ce qui ont à dire aussi. Pi sont fiers de nous montrer qu'est-ce qui ont dans la résidence, pi qu'est-ce qui accomplis, pi qu'est-ce qui ont faits dans leur vie aussi, pi aussi y nous donnent des conseils sur des erreurs qui ont faites. Pi ça nous permet vraiment de grandir là, on voit un autre aspect comme de la société quasiment, qu'on voit pas d'habitude, parce que c'est rare qu'on va visiter des résidences de personnes âgées.

Sur la route du retour, les participants réfléchissent au moment qu'ils ont vécu. En conclusion de cette activité, la dernière de la formation, plusieurs se disent : « Nous avons à apprendre des histoires des autres, pas seulement des aînés, il faut s'ouvrir aux autres. » Selon l'entrepreneure invitée, il s'agit d'une question d'attitude : « On choisit à 15, 40 ou 80 ans notre attitude. » « On peut être jeune dans son cœur à tout âge. » Elle partage aux participants que c'est une question de perspective, de choisir de suivre certaines valeurs plutôt que d'autres. L'un des participants me partagera plus tard :

Quand on a eu le déjeuner avec les personnes âgées c'était vraiment, ça vraiment été un beau moment, pi ça répondu à une question importante que j'avais [...], en fait mon but en entrepreneuriat c'est vraiment de contribuer, de redonner au suivant, d'aider les autres, de redonner quelque chose à la communauté, je me suis vraiment toujours demandé, surtout en allant à [la formation en entrepreneuriat], je me suis demandé est-ce que les compétences que je vais acquérir vont me permettre de redonner au suivant, parce que souvent l'entrepreneuriat est comme plus vu dans une perspective [...] de profit ou de productivité ou tout ça, mais ça m'a vraiment montré que oui toutes ces compétences-là peuvent servir à devenir plus productif, à faire des profits oui, mais elles peuvent aussi servir aussi bien à redonner au suivant et à aider ceux qui nous entourent.

Un autre participant me partage son désir de contribuer à la communauté et à la société par l'entrepreneuriat : « j'pense qu'en sortant [de la formation], j'aimerais ça avoir plus un impact sur ma communauté, trouver de quoi ou un projet qui pourrait l'enrichir ou l'aider [...] plus miser sur ce qui se passe autour de moi, tsé si je peux donner mon coup de mains ben jva y aller, ce sera ça [...] »

À 11h, tout le groupe est de retour à l'École pour clôturer la semaine de formation. Les participants sont déjà nostalgiques. L'émotion et les larmes sont au rendez-vous lors de ce dernier moment où chacun reçoit son diplôme et est reconnu par des mots touchants et bienveillants du groupe.

C'est sur les notes de la chanson HOME de Phillip Phillips que les portes de la grande salle s'ouvrent et que ce chapitre de l'histoire prend fin et qu'un autre débute.

*Hold on, to me as we go
As we roll down this unfamiliar road
And although this wave is stringing us along*

*Just know you're not alone
'Cause I'm going to make this place your home
Settle down, it'll all be clear
Don't pay no mind to the demons
They fill you with fear
The trouble it might drag you down
If you get lost, you can always be found
Just know you're not alone
'Cause I'm going to make this place your home*

...

Les paroles de la chanson résonnent à mes oreilles, « *Just know you're not alone* ». Cette chanson témoigne du lien qui s'est créé entre les participants, des émotions qui ont été vécues lors de la formation. D'ailleurs, même si les portes de la salle sont ouvertes, personne n'ose en sortir le premier et briser l'énergie qui y règne. C'est comme si on voulait que le temps s'arrête pour pouvoir prendre le temps de réaliser ce qu'il s'est passé lors de cette semaine. Sur plusieurs des jeunes visages, des larmes de joie, de fatigue et de soulagement. Les participants viennent vers moi pour me dire au revoir et ils me remercient d'avoir contribué à leur faire vivre cette expérience qui semble bel et bien avoir marqué leurs imaginaires.

En effet, parce que l'histoire ne s'arrête pas là, les imaginaires de chacun se sont transformés. Pour certains, de nouveaux éléments de leur imaginaire se sont construits, pour d'autres, certains éléments se sont déconstruits. Un imaginaire commun au sein du groupe s'est certainement construit aussi, c'est ce que nous explorerons dans le prochain chapitre. Pour la suite, chacun poursuivra son chemin, son quotidien et ces nouveaux imaginaires prendront vie dans l'histoire de chacun.

Chapitre 6 | Révéler l'imaginaire construit lors de la formation

Il est maintenant temps de répondre à la question de recherche qui était : à quoi sert la formation en entrepreneuriat? Qu'est-elle censée produire et que produit-elle finalement? Mon hypothèse personnelle était qu'elle pouvait contribuer à un certain changement social en promouvant cette vision de l'entrepreneur créateur de renouvellement au sein de notre société, est-ce le cas?

6.1 De quel entrepreneur est-il question?

Dès lors, à quel imaginaire contribue la formation? Castoriadis (1975) écrivait sur l'imaginaire que l'imaginaire social est à la fois composé d'imaginaire instituant et d'imaginaire institué. L'imaginaire social institué correspond à toutes les significations communes au sein d'un groupe ou d'une société qui sont véhiculées de manière consciente ou non. Dans le cadre de la formation, les significations matérielles correspondent aux outils et techniques enseignés liés aux différents savoirs, savoir-faire et savoir-être. Tandis que les significations immatérielles correspondent au langage utilisé, l'ensemble des normes formelles et informelles présent lors de la formation, qui prend vie à travers les relations entre participants et formateurs, l'approche éducative, les activités pédagogiques, la posture pédagogique des formateurs, l'attitude des participants, le climat et l'ambiance qui règnent au sein de la formation. Il s'agit maintenant d'analyser les différentes significations perçues et vécues lors de la formation qui contribuent à un certain imaginaire entrepreneurial. Renforcent-elles l'imaginaire dominant ou alors sont-elles une tentative de transformation de notre société? Plus précisément, quelle conception de l'activité de l'entrepreneur est-elle au cœur de cette formation?

6.1.2 L'entrepreneur de Schumpeter?

Dans quelle mesure la vision de l'entrepreneur proposée lors de la formation est-elle proche ou non de la définition de l'entrepreneur de Schumpeter? Rappelons d'abord que pour Schumpeter (1911), l'entrepreneur est un agent économique qui joue le rôle d'innovateur au sein de la société. Plus précisément il exécute de nouvelles combinaisons.

Selon Schumpeter (1911), c'est au niveau de la production que l'éducation de la société se fait, en fait c'est elle qui prend l'initiative et suscite de nouveaux besoins. En ce sens, l'entrepreneur joue un rôle dans le renouvellement de la société.

D'abord, la formation en entrepreneuriat pour les jeunes a quelque peu contribué à véhiculer cette vision du rôle de l'entrepreneur créateur de nouveauté au sein de la société. Notamment, en demandant aux participants d'arriver à la formation avec une idée de projet entrepreneurial, une idée nouvelle, soit une idée totalement nouvelle ou une idée qui visait à améliorer quelque chose de déjà existant.

D'autre part, pour Schumpeter (1911), l'entrepreneur est un créateur. L'aspect de la création est apparu comme un élément important de la formation de par le temps alloué au travail et à la réflexion sur le projet entrepreneurial et aussi de par le fait qu'une journée entière de la formation a été dédiée à développer la capacité à créer des participants. Lors de cette journée, différentes notions liées au rêve et à l'innovation ont été présentées aux participants. De plus, l'un des messages partagés par les entrepreneurs invités, qui a été fortement retenu par les participants et que j'ai vu à plusieurs reprises sur les cartons d'apprentissage : « Oser rêver. » Lors de la formation, il est apparu que le point de départ de la création est le rêve, mais que cela ne suffit pas, ce qui différencie un entrepreneur c'est le passage à l'action. Selon un participant : « [...] un entrepreneur c'est quelqu'un qui est capable de rêver, mais qui est capable de mettre ses rêves à la réalité, pi de les appliquer dans la vraie vie, pi de créer quelque chose à partir de ses rêves. » Lorsque Schumpeter (1911) parle d'être entrepreneur comme une fonction, il fait aussi référence à ce que réalise concrètement l'entrepreneur, à ce qu'il fait.

Suite à la formation, les participants ont aussi affirmé que l'entrepreneur contribue à initier et mettre en place des changements au sein de la société. Selon l'un d'eux : « [...] pour être un entrepreneur, faut pas juste que tu veuilles gérer une business, faut aussi que tu veuilles faire un changement autour de toi pi que tu acceptes à entraîner les autres dans ta vision, pi à travailler en équipe pour mettre ta vision à bout, pi créer ta vision. » En d'autres mots, selon un autre participant : « [...] un bon entrepreneur [...] c'est quelqu'un que qu'est-ce qui va faire ça va vraiment avoir un impact concret dans sa vie, mais autant

dans la société en général. Il a le pouvoir de changer les choses [...] » Un mauvais entrepreneur aux yeux des participants correspond à « [...] quelqu'un qui est fermé, justement tantôt on parlait de l'innovation, justement un entrepreneur, c'est quelqu'un qui a peur d'innover. Qui accepte pas, qui est pas capable d'accepter que la société change, que le marché change, tout ça. » Au sujet des notions de nouveauté, de changement, d'innovation et de création, on peut donc affirmer que la formation se rapproche de la vision de l'entrepreneur de Schumpeter, qui contribue au renouvellement de la société, par les changements qu'il provoque.

Dans un autre ordre d'idée, tout comme pour Schumpeter, pour les participants à la formation être entrepreneur n'est pas accessible ou possible à tous : « C'est d'aider à faire changer les choses quand c'est le temps de parler et qui a beaucoup de gens qui t'écoutent, d'ouvrir les portes pour les personnes qui sont peut-être moins capables de le faire. » Cela concorde bien avec l'explication que Schumpeter donnait à savoir pourquoi être entrepreneur n'est pas accessible à tous, pour lui c'est parce que chacun a sa propre histoire, son propre contexte ainsi que ses expériences passées. Tous n'ont donc pas la même chance. Il s'avère toutefois que lors de la formation, les entrepreneurs invités véhiculaient un message un peu différent, l'un d'eux l'exprimait ainsi : « Toujours une décision pour être où on est. » Plus précisément, « Vous avez toujours un choix personnel auquel vous avez à faire face. [vous pouvez utiliser] chacune des occasions pour apprendre et grandir. [...] Chaque jour qu'il y a un défi, c'est une occasion de grandir. » Par exemple, cet entrepreneur affirme : « J'ai pris la décision d'être heureux. J'ai appris à me réaliser dans mes relations d'aide. » En d'autres mots, affirmé par un autre entrepreneur : « Je suis ma propre limite. »

Schumpeter (1911) soulevait certains obstacles que peut rencontrer l'entrepreneur lors de son processus de création de nouvelles combinaisons. Il mettait de l'avant le manque de repère, le fait que ce soit une démarche exigeante, le besoin de temps, d'espace et la réaction du milieu social. Parmi les entrepreneurs invités, certains ont partagé aux participants qu'ils ont grandis dans des conditions difficiles, de pauvreté et à travers leurs témoignages, ils ont démontré aux participants qu'il est possible de travailler fort et de prendre des décisions pour améliorer ses conditions de vie. Ces entrepreneurs qui n'ont

pas pu bénéficier de l'aide ni de l'appui de leur entourage dans leur démarche étaient un bel exemple des différents obstacles auquel peut faire face l'entrepreneur. Par le fait même, lors de la formation, les accompagnateurs ainsi que les entrepreneurs invités ont mis l'accent sur l'importance de l'attitude afin de passer par-dessus les différents obstacles rencontrés par l'entrepreneur, pour reprendre les mots de l'un d'eux : « Ici, vous êtes tous des leaders. Ce n'est pas la couleur⁴, mais l'attitude qui définit un leader. » La couleur fait ici référence aux couleurs du test Dynamix.

Par ailleurs, pour Schumpeter (1911) être entrepreneur n'est pas un état durable ni un métier, c'est plutôt une fonction à un certain moment donné. Il disait aussi qu'être entrepreneur ne signifie pas nécessairement être propriétaire d'entreprise. Ce que j'ai pu constater lors de la formation c'est qu'en effet, les modèles d'entrepreneurs présentés n'étaient pas tous propriétaires ou à la tête d'organisation, mais ils étaient définis comme entrepreneurs de par leur façon d'être et les actions qu'ils posaient. Lors de la formation, être entrepreneur représentait plus qu'une fonction, nous y reviendrons. D'autre part, la fonction d'entrepreneur pour Schumpeter fait référence à l'exécution d'une panoplie d'activités de différentes espèces, ce que l'un des entrepreneurs invités décrit comme être « Généraliste, pas spécialiste! », en parlant d'être entrepreneur.

Pour plusieurs participants, être entrepreneur reste tout de même un métier, un choix parmi une panoplie d'autres. Alors que pour d'autres, c'est plus qu'un métier ou qu'une fonction, c'est une vision plus large, un état d'esprit lié à l'innovation, pratiquement un état d'être, selon l'un d'eux « Dans tout ce que tu fais tu es un entrepreneur. » De plus, « [...] c'est pas juste nécessairement dans le travail, c'est quasiment comme un état d'esprit, si je pourrais dire, c'est toujours, innover pi c'est être soi-même, en essayant d'intégrer les autres. C'est vraiment plus large que ce que je pensais. » En ce sens, pour un autre : « Être entrepreneur c'est plus une qualité qu'un emploi dans un sens. » La formation a beaucoup contribué à développer un certain savoir-être entrepreneurial chez les participants. Cela correspond à une façon de se réaliser de manière personnelle tout en contribuant à la société. Être entrepreneur semble donc être envisagé comme un état durable pour les

⁴ La couleur fait ici référence aux couleurs du test Dynamix proposé aux participants lors de la formation.

participants, un état qui s'étend au-delà d'une fonction, qui s'applique à la vie en général. Il semble aussi en être de même pour ce qui est véhiculé lors de la formation, l'un des entrepreneurs invités affirmait en ce sens : « Commencez par créer vos vies. » Contrairement à Schumpeter, lors de la formation être entrepreneur correspond donc à une façon de vivre qui s'étend au-delà de la fonction, du métier ou du travail, nous y reviendrons.

Dès lors, pourquoi vouloir créer et devenir entrepreneur? Selon Schumpeter (1911), l'entrepreneur poursuit le rêve de créer son propre « empire », il rêve d'espace et de liberté. Il est aussi motivé par ce que Schumpeter (1911) appelle la « volonté du vainqueur ». Enfin, l'entrepreneur crée aussi tout simplement pour la joie de créer. Les motivations à entreprendre des participants à la formation semblent aller dans le même sens que celles nommées par Schumpeter. La volonté d'être entrepreneur chez les jeunes participants s'explique par un besoin de liberté et d'autonomie : « Je veux être la compagnie pi décider pour moi-même qu'est-ce qu'on fait. » En ce sens, ils ne veulent plus ou pas avoir de patrons, certains ont eu des expériences au sein d'organisations et ne veulent plus recevoir d'ordre ou avoir un « boss ». Être entrepreneur est une réponse à un milieu qui ne leur convient pas. Serait-ce alors une sorte de choix par défaut? (Filion, 1997) Plus précisément parce qu'aucun autre métier possible actuellement ne leur permet ce degré de liberté, de prise de pouvoir sur leur vie? D'autre part, ils veulent décider pour eux-mêmes de leur milieu de travail : « [...] j'aimerais vraiment plus ça créer ma propre ligne directrice pi travailler avec qui je veux pour pouvoir décider bien dans quel genre d'environnement j'aimerais ça évoluer. » Ils voient à travers l'entrepreneuriat un moyen de jumeler leurs différents intérêts, l'occasion de créer leur propre métier et de « Créer quelque chose à mon image. » Cela fait aussi référence à la fonction d'entrepreneur qui comprend la réalisation de plusieurs activités selon Schumpeter (1911). En ce sens, entreprendre répond à un besoin d'accomplissement, d'indépendance et un désir de développer ses propres idées. (Fayolle, 2012) Au niveau de l'autonomie et de l'indépendance, il y a aussi la question de l'indépendance financière qui est un élément de motivation à devenir entrepreneur pour les participants. Selon l'un d'eux, cela a aussi à voir au développement de ses propres idées, « l'entrepreneurship c'est une manière pour moi de m'assurer pi de me donner une chance de faire ce que j'aime, pi de surtout de

concrétiser mes idées, pi de comme avoir une plus grande influence dans le monde. » Pour ces jeunes entrepreneurs du futur, il y a aussi une volonté de faire bénéficier les autres de ces idées : « Je pense que je le ferais pour faire ce que j'aime dans la vie. Je sais pas encore c'est quoi, mais si jamais j'ai une passion pi jveux l'agrandir ou l'offrir au monde, ben au moins jva pouvoir, ce sera un moyen que jva avoir du plaisir et aimer ce que je fais. » Devenir entrepreneur devient un moyen de se réaliser personnellement, une expression de l'individu, une possibilité de créer librement selon ses passions et de prendre le contrôle de sa vie parce, selon l'un d'eux : « un entrepreneur, [...] y a pas de limite à ce que ça peut être. » Dans les motivations individuelles, être entrepreneur semble aussi répondre à un besoin de reconnaissance individuelle. L'un des participants reprend la citation bien connue : « Sois le changement que tu veux être dans la société. » À travers cette dernière, il veut exprimer que son but ultime est d'être reconnu, il veut laisser un lègue, laisser un bon souvenir de lui. Un autre affirme :

Mon plus grand rêve, c'est que je fasse une différence pi qu'on se souviene de moi plus tard. Je crois que comme citoyen, en tant qu'individu, personne, je pense que j'ai un peu, moi pour me sentir accompli, j'ai besoin de faire quelque chose de concret pi de d'aider les autres, que en fait, d'être une influence positive sur les gens autour de moi pi pousser les autres vers le haut. Je pense que l'entrepreneurship c'est la meilleure façon de le faire pi c'est un des côtés qui m'attire le plus, pi je pense qu'en tant que individu dans le monde, dans notre société dans laquelle on vit je pense que des lieux positifs pi des gens qui font une différence on en a besoin de plus en plus, pi moi je pense que les gens qui doivent un peu comme *step up* pi qui doivent prendre leur courage à 2 mains pi se lancer dans l'inconfort.

Ce dernier exprime sa volonté d'être reconnu, il voit l'entrepreneuriat comme le moyen qui lui permettra cette reconnaissance tout en contribuant de manière positive à la société. En effet, les motivations nommées sont davantage d'origines individuelles : la quête de liberté et d'autonomie, la soif de créer à son image et sans limites, le désir de laisser un lègue, l'aspiration de faire ce que l'on aime, l'espérance d'être reconnu au sein de la société, ainsi que la volonté de se sentir utile à la société en l'aidant de différentes manières, notamment en créant des emplois.

Enfin, bien que la création ait occupé une place importante lors de la formation en entrepreneuriat pour ces jeunes, il n'a pas été nécessairement été question de créer dans une perspective de renouvellement de la société. Il était plutôt question de créer sa vie et

de créer au sein des entreprises. À travers la formation, les participants ont donc vu l'acte créateur de l'entrepreneur comme une façon de faire une différence, mais surtout comme une façon de se réaliser. Dès lors, de quelle conception de l'innovation sociale se rapproche cette vision de l'entrepreneur?

6.1.3 Dans la perspective de l'idéologie néolibérale?

Dans quelle mesure la formation est-elle proche ou non de l'idéologie néolibérale? Durand Folco (2019) a mis de l'avant trois perspectives de l'innovation sociale : néolibérale, sociale-démocrate et émancipatrice. En rappel, la perspective néolibérale envisage la création de nouvelles organisations comme réponse aux besoins et enjeux sociaux. Elle évolue dans une logique marchande, de compétition où l'on retrouve comme type d'organisations des entreprises sociales ou privées. Dans le cadre de cette perspective, c'est la responsabilité individuelle qui est à l'origine de transformations sociales. Il s'agit aussi pour l'individu de s'entreprendre. Quant à la perspective sociale-démocrate, elle fait référence aux entreprises sociales et collectives, au « tiers secteur », par exemple les coopératives ou les OBNL. Dans cette perspective, comme dans la précédente, il n'y a pas de remise en question de l'ordre établi, toutefois dans la perspective de l'innovation sociale sociale-démocrate, les transformations sociales ne reposent pas sur l'entreprise privée. Enfin, la troisième perspective proposée vise une transformation en profondeur du système. L'innovation sociale dans le cadre de cette perspective est le résultat d'une action collective et citoyenne. Il s'agit ici d'une remise en question du capitalisme dans laquelle il n'y a plus de marché ni d'entreprise. C'est dans cette perspective qu'on peut voir émerger de nouvelles formes d'organisation, de production et de consommation. Dès lors, parce que la formation en entrepreneuriat ne remet pas en question la notion d'entrepreneur individuel ni d'entreprise privée, il s'agit maintenant de démontrer comment elle se rapproche davantage de la perspective néolibérale.

L'une des activités qui a pris beaucoup de place lors de la formation, ce fut certainement l'expérience du projet entrepreneurial. Le point de départ du projet était la réponse à un besoin, le projet entrepreneurial véhiculait la vision que les besoins ou problèmes sociaux

peuvent être répondus à travers la création d'organisations, d'entreprises. Selon un participant :

Je pense qu'il y a tellement de services qui ont besoin d'être créés [...], qu'il y a tellement d'aide qui a besoin d'être apportée que je pense que tu as pas le choix d'avoir une certaine part de leadership qu'il y a d'entrepreneurship pour pouvoir apporter ces idées-là sur le plancher. Tu peux pas essayer d'apporter ces idées-là qu'il y a d'essayer de faire du bien à la communauté si tu n'es pas capable de les amener de l'avant tes idées au final.

Cette vision correspond en effet à celle véhiculée à travers la perspective néolibérale de l'innovation sociale. Elle diffère de la vision sociale-démocrate qui propose comme réponse aux besoins sociaux la création d'entreprises sociales et collectives ou de la vision émancipatrice dans laquelle les besoins sociaux sont répondus par les citoyens, c'est-à-dire la communauté elle-même. Dans le même ordre d'idée, il n'y a pas de remise en question de l'ordre établi lors de la formation ni de visée de transformer en profondeur le système, c'est la logique marchande qui reste bien présente. De plus, parmi les modèles d'entrepreneurs présentés, il n'y en a pas qui sont issus de l'économie sociale, dès lors l'entreprise privée reste le modèle valorisé lors de la formation. Notamment à travers l'outil du *Business Model Canvas* adapté à l'entreprise privée. Dans le *Business Model Canvas*, on retrouve les notions de rentabilité, de viabilité et d'autonomie financière, la stratégie de mise à l'échelle qui en découle reste donc la croissance. En ce sens, la vision de la société promue lors de la formation reste dans une logique de marché. Dans le même ordre d'idée, la gouvernance prônée lors de la formation ressemble davantage à une gouvernance de type corporative, il n'y a pas de propositions de gouvernance participative ou démocratique telles que véhiculées à travers les perspectives sociales-démocrates et émancipatrices. Cela ne diminue pas l'intention de la formation qui est d'améliorer le bien-être et les conditions de travail des gens qui travaillent au sein des organisations. Quant à la vision de l'innovation lors de la formation, elle reste ancrée dans l'entreprise, même si elle dépasse l'innovation liée au produit. Elle s'immisce maintenant dans les relations entretenues au sein de l'entreprise, dans la façon de voir le monde, il s'agit d'un moyen d'être créatif et d'ajouter un peu de soi dans l'entreprise.

Tel que démontré dans la section précédente, les motivations à entreprendre des participants sont davantage individualistes. Elles réfèrent à cet « entrepreneur-héros »,

symbole de la responsabilité individuelle qui à l'origine des transformations sociales dans la perspective néolibérale. En effet, faire une différence et se sentir utile à la société est important pour plusieurs des participants. D'ailleurs, contribuer et aider la société à travers l'entrepreneuriat prend différentes formes pour ces derniers. D'abord, l'une des attentes partagées par plusieurs participants avant la formation était d'« apprendre quelque chose de nouveau, quelque chose qui pourrait encore plus me donner de connaissances sur ce que je voudrais faire pour aider ma communauté. » Dans la même logique, aider la société est associé à la notion de création d'emplois :

Commencer une entreprise, une entreprise qui me permettrait d'aider ceux de mon organisation, ceux de ma famille, qui peut-être n'ont pas de maison ou peut-être ceux de mon pays qui n'ont rien. Là je me disais avec ma propre entreprise je pourrais peut-être embaucher ces personnes [...]

Bien que pour certains, il n'y ait pas nécessairement de réflexion quant au type d'emploi offert ni aux conditions de travail, pour plusieurs il ne s'agit pas seulement de donner des emplois, mais de

[...] voir la beauté et le potentiel dans les gens [...] qui les entourent, on a parlé toute la semaine de savoir bien s'entourer, de savoir voir le potentiel des gens, pi être capable de les amener vers le haut, bien peut-être cette capacité-là pousse l'entrepreneur justement à aider ceux qui l'entourent au lieu de seulement penser à son gain personnel.

En ce sens, faire une différence au sein de la communauté en tant qu'entrepreneur passe par la création d'entreprises, d'emplois et l'offre d'un milieu de travail agréable où chacun peut s'épanouir. L'un des participants met aussi de l'avant que l'entrepreneuriat est une façon de répondre aux besoins de la société, c'est son expérience passée qui l'amène à penser ainsi :

[...] en côtoyant régulièrement des gens qui étaient plus dans le besoin, bien c'est là que ça m'a fait voir le besoin criant qui avait pour, beaucoup de projets, en fait y a beaucoup de services qui sont pas nécessairement offerts à des gens qui en auraient besoin, et le besoin qui a dans la communauté de, de cette entraide-là finalement.

Pour un autre participant, le besoin qu'il voit est de créer une communauté autonome : « [...] je veux créer une communauté [pour] rendre la ville [...] autonome en alimentaire [et] que les gens embarquent! » Alors être entrepreneur est aussi une responsabilité, dans l'un des témoignages d'entrepreneur, en conclusion le message laissé aux participants est

le « devoir d'être conscient de la chance qu'on a et de redonner. » Aider la société peut aussi vouloir dire redonner au suivant pour combattre la pauvreté :

[...] donc avec l'argent que j'aurai pour l'entreprise, je pourrai déjà commencer à construire des orphelinats pour les orphelins, construire des maisons pour ceux qui n'ont pas de maison, apporter de la nourriture là-bas, chaque jour, chaque semaine, chaque heure, chaque année, juste essayer de donner une maison à ceux qui n'ont pas [...]

Dans le même ordre d'idée : « Ce que j'aimerais aussi beaucoup avoir, ce serait un *holding* avec plein de compagnies, des organismes à but non lucratif pour après ça aller aider la pauvreté en Afrique, pi leur amener de l'eau, pi de la nourriture, pi aider ceux qui sont dans le besoin. » À la question, quel est le rôle de l'entrepreneur dans la société, selon un participant, il s'agit de « [...], redonner souvent. C'est la majeure partie, je pense. » Redonner peut être considéré en terme monétaire, mais aussi en termes de temps. C'est d'ailleurs ce qui a été valorisé lors de la formation, notamment lors du déjeuner avec les aînés, « Donner du temps. », selon un participant. Selon un autre, pour faire une différence il s'agit de

Faire les bonnes choses, mais le faire pour les bonnes raisons, fait que oui aider son prochain et essayer de contribuer, mais le faire parce que ça te fait plaisir d'aider les autres et parce que tu aimes ça voir les autres, tu aimes ça voir l'aide que tu apportes, plutôt que vouloir de la reconnaissance, fait que c'est ça le faire pour les bonnes raisons. Ça, je pense que oui c'est un choix de dire, je veux aider les autres versus je veux essayer d'avoir un gain personnel, mais je pense que c'est aussi un choix de dire, de déterminer la raison pour laquelle on fait ce travail-là.

Ce travail auquel fait référence ce participant est le travail d'entrepreneur. Ces extraits de témoignages des participants suite à la formation montrent bien que les besoins de la société peuvent être répondus soit par l'individu entrepreneur ou l'entreprise, ce qui fait référence à la perspective néolibérale de l'innovation sociale.

Dans un autre ordre d'idée, l'entrepreneuriat social est l'une des options envisagées par les participants afin de faire une différence dans leur milieu :

[...] c'est sûr que pour l'instant c'est sûr à 100% que moi je veux me partir une entreprise [...] je sais pas exactement c'est en quoi, mais je sais que j'aimerais vraiment ça que ce soit une entreprise sociale parce que je pense qu'aujourd'hui c'est plus important que n'importe quand d'avoir une mission un peu plus humanitaire, c'est sur qui y a aussi des problèmes climatiques, y a plusieurs choses à régler [...],

plusieurs choses à améliorer, pi moi je vois ça un peu, une pression bien positive, je me sens un peu comme un devoir, je le vois aussi comme une opportunité de faire du bien, essayer de voir ça un peu plus positif. Donc c'est sur que moi j'aimerais faire une entreprise sociale, dans quoi exactement, ce sera quoi ma mission sociale, je sais pas encore exactement, mais c'est sur que j'aimerais peut-être quelque chose relié à l'environnement.

Pour lui, c'est « stimulant de trouver une visée sociale, mais de bâtir un plan d'affaires pour quand même faire de l'argent, je trouvais que c'était un challenge encore plus intéressant. » Alors la notion de profit n'est pas écartée dans l'avenue de l'entrepreneuriat social parce que selon un participant : « [...] y a une façon de faire de l'argent en aidant les autres [...] » L'entreprise classique n'est pas remise en question, même si la mission sociale et le désir de faire une différence dans la société sont bien présents chez ces entrepreneurs en devenir. Il n'a donc pas été question de nouvelles formes d'organisation, de production ou de consommation à l'extérieur du capitalisme lors de la formation.

Après la formation, l'entreprise habite toujours une part importante de l'imaginaire associé à l'entrepreneur, pour l'un des participants : « Sans entreprise, y aurait rien dans la société. » Cette affirmation est une belle illustration de « l'entreprise-monde. » (Abraham, 2019) Toutefois, la formation propose jusqu'à un certain point, une amélioration de l'entreprise, en questionnant des éléments de la logique marchande. La structure de l'entreprise présentée est moins rigide et plus ouverte au changement. Le succès de l'entreprise est plus axé sur la valorisation du processus, il s'agit maintenant d'avoir du plaisir. Pour reprendre les mots d'une entrepreneure venue partager son expérience avec les participants : « La performance n'est pas un objectif. » Dans le même ordre d'idée, « L'argent est une conséquence. » Dès lors, la mesure du succès n'est plus nécessairement le profit. Pour les participants, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est une réponse aux besoins des clients et de la société, qui se traduit en même temps par une contribution à la communauté. Enfin, les relations entre les entreprises sont revisitées, il ne s'agit plus que de compétition, la coopétition fait son chemin à travers l'imaginaire des participants. L'entreprise imaginée par les participants est une entreprise responsable qui met de l'avant la durabilité sociale et environnementale. Elle est moins axée sur la performance, davantage sur le bien commun, des citoyens et des gens qui y travaillent. Les participants aspirent à travailler dans « des

entreprises quand même assez ouvertes, avec pas vraiment de statuts, je pense, vraiment beaucoup d'intrapreneurs, où tout le monde peut avoir des idées [...]» Suite à la formation, les participants retiennent que ce sont les valeurs de ceux qui y travaillent qui guident l'entreprise. Parmi les valeurs nommées par les participants, on y retrouve : le plaisir, l'écoresponsabilité, l'équité, le vivre ensemble, l'ouverture au changement et aux nouvelles idées. En bref, l'entreprise est agile et elle s'adapte. Plus précisément au sujet de l'écoresponsabilité :

L'entreprise de demain va être capable de pas polluer la planète et même de l'aider. Une entreprise qui va être capable de redonner à la société et qui va être capable d'aller chercher les gens par leurs sentiments pi qui va être capable d'aller chercher leurs valeurs à eux, ceux qui vont être capable de le faire, ça va être eux qui vont être capable de ramener le plus d'argent et d'aller le plus loin avec leur entreprise et leurs produits.

Je comprends ici que même si la notion de valeurs est ajoutée à la vision de l'entreprise, la notion de consommation et de production de produits n'est pas questionnée. Quant à l'équité :

On peut pas traiter pi juger tout le monde également, faut les juger équitablement, l'équité plus que l'égalité plus. Je pense que c'est quelque chose de vraiment très important parce que c'est comme je dis, tout le monde a son parcours, tout le monde a ses difficultés, pi on peut pas traiter tout le monde pareil, pi on peut pas s'occuper de tout le monde pareil, faut faire des exceptions pi faut ouvrir les standards, je pense que c'est vraiment ça.

Enfin, l'inclusion est aussi une des valeurs mises de l'avant par les participants : « [...] c'est vraiment comme aider les gens et inclure tout le monde. C'est pour ça que je voulais engager des handicapés, parce qui a pas vraiment d'inclusion dans la société. » Ces derniers extraits de témoignages démontrent comment les participants envisagent d'améliorer les entreprises et les rendre plus « sociales ».

En dépit du fait que la formation revisite le rôle de l'entrepreneur au sein de l'entreprise et propose une amélioration de l'entreprise, elle ne remet pas en question l'entreprise et ne propose pas explicitement d'autres types d'organisations aux participants. Malgré cela, suite à la formation, les participants songent aux OBNL et entreprises sociales comme modèles d'organisations pour entreprendre, cela est probablement dû au fait qu'ils avaient été initiés à ce type d'organisation avant la formation, notamment lors de diverses

expériences entrepreneuriales dans le cadre de leurs études secondaires par exemple. Bien que la formation affirme engendrer une certaine transformation chez les participants, pour les raisons évoquées plus haut, à la suite de cette recherche, la transformation réelle réalisée par la formation se rapproche davantage de l'approche néolibérale que des deux autres perspectives. Tel qu'expliqué précédemment, parce que la formation ne remet pas en question l'entreprise comme modèle d'organisation et ne propose pas d'alternatives ou autres moyens de s'organiser. Elle met de l'avant aussi une vision plutôt individualiste et hiérarchique de la démarche entrepreneuriale où le point de départ de cette dernière est l'entrepreneur (ses valeurs et sa vision). En ce sens, malgré la volonté de ces jeunes entrepreneurs en devenir à vouloir entreprendre différemment en adoptant un « management post-moderne » et même en voulant adopter des valeurs comme la liberté, l'égalité, la solidarité et la soutenabilité dans leur démarche, il n'y a pas de remise en question du système ni de désir d'émancipation. En fait, la formation ne remet pas en question l'entreprise, elle contribue à ce qu'elle se porte mieux. Dès lors, ces entrepreneurs en devenir contribueraient en fait au maintien de l'ordre tel qu'il est actuellement, en essayant de rattraper les dommages faits par l'entreprise jusqu'à maintenant tout comme les acteurs du monde communautaire et de l'innovation sociale tentent de le faire aussi. Dès lors, est-ce que la formation a mis de l'avant une nouvelle forme d'entrepreneuriat?

6.1.4 Une conception inédite de l'entrepreneuriat?

Dans quelle mesure cette formation est-elle originale et véhicule-t-elle une conception inédite de l'entrepreneuriat? À ce stade de l'analyse, il apparaît clair que la conception de l'activité de l'entrepreneur qui se retrouve au cœur de cette formation s'apparente à cet entrepreneur créateur présenté par Schumpeter (1911) jusqu'à un certain point et à la perspective néolibérale de l'innovation sociale présentée par Durand Folco (2019). Dès lors, dans quelle mesure l'imaginaire construit lors de la formation est-il original ou véhicule-t-il une conception inédite de l'entrepreneuriat?

« Le mot « apprentissage » indique indubitablement un changement, d'une sorte ou d'une autre. » (Bateson, 1977) En effet, c'est mes apprentissages personnels réalisés dans le cadre de la maîtrise en gestion en innovation sociale qui sont à l'origine des

transformations de mon propre imaginaire et puis des questionnements qui ont donné naissance à cette recherche. Par la suite, c'est l'analyse des apprentissages réalisés par les participants dans le cadre de la formation en entrepreneuriat à laquelle je suis impliquée dans l'équipe d'accompagnement qui a contribué à répondre à mes questionnements. Dès lors, si cette formation ne remet pas en question l'imaginaire dominant lié à l'entreprise, elle a tout de même donné lieu à certaines transformations chez les participants, donc elle a contribué à un certain imaginaire qui a révélé des paradoxes.

En effet, les paradoxes et dualités qui m'habitent et avec lesquels je cohabite depuis le tout début de cette recherche m'habitent toujours. Selon Schumpeter (1911), les nouvelles combinaisons ne remplacent pas les anciennes, elles cohabitent. J'en comprends que pour construire ou déconstruire un imaginaire, plus simplement pour arriver à une transformation, il faut accepter de vivre avec la présence de dualités, de contradictions, du moins pour un certain temps. Considérant cela, avant de construire, il faut déconstruire un imaginaire, que ce soit l'imaginaire individuel ou l'imaginaire collectif. Cela prend du temps, mais ironiquement le temps presse, parce qu'à chaque instant qui passe, les maux de notre société moderne ne cessent de faire plus de dommages à la vie.

J'ai choisi d'appivoiser ces paradoxes et d'en faire du sens pour ma propre démarche dans une volonté de faire un changement au sein d'un milieu qui contribue actuellement à l'imaginaire dominant. Parce que ces paradoxes sont pour moi à l'origine de plusieurs moments de cynisme profonds et de désespoir, de moments de contradiction et d'insatisfaction, j'ai décidé de les explorer davantage. Cette quête de sens est pour mon imaginaire d'abord et puis peut-être je l'espère pour l'imaginaire collectif. Chaque minute passée à lire, écrire, observer et interroger m'a forcé à aller au fond de ces paradoxes. Au fil de la démarche de cette recherche, j'ai pris conscience que toute culture donne naissance à des ambiguïtés et ambivalences. (Devereux, 2012) Dès lors, je pense que ces paradoxes sont des indices d'une conception nouvelle de l'entrepreneuriat véhiculée lors de la formation et qu'ils témoignent du fait que les participants ont été invités à questionner certains aspects de leur vision du monde.

Performer ou être dans le moment présent

Même avant d'avoir débuté la formation, je percevais déjà cette tension. Dans le processus de préparation de la formation, au sein de l'équipe, il y avait toujours ce questionnement et cette recherche d'équilibre entre les moments d'apprentissage et les moments de pause. Alors que nous savons que pédagogiquement, les temps de pause sont nécessaires à l'intégration des apprentissages et que l'intention était de faire vivre et apprécier le moment présent aux participants, en même temps, avec mes collègues, nous avions peur du vide, peur de ne pas en donner assez aux participants. Nous avons le désir de dépasser leurs attentes, de leur faire vivre une expérience inoubliable, que chaque moment soit marquant en termes d'expérience et d'apprentissages. Sans le savoir, n'est-ce pas déjà une exigence de performance que nous nous exigeons nous-mêmes et que nous exigeons ensuite aux participants? Est-ce que cela cachait une peur d'être tout simplement?

Dès les premiers moments de la formation, on dit aux participants « Nous vous traitons en adulte, nous nous attendons à ce que vous agissiez en adulte. » Cette phrase ne fait-elle pas référence à un niveau de maturité attendu? Alors que les participants sont âgés entre 16 et 20 ans pour la plupart, ils sont certainement sur le chemin de devenir adulte, mais peut-être pas encore des adultes. Ne devrions-nous pas les encourager à simplement être et à accueillir où ils en sont? C'est ce qui semble à la fois encouragé par les formateurs lors de certaines interventions. Dès lors, je commence à pouvoir mettre des mots sur cette tension entre la volonté de tout simplement être et celle de performer. N'est-ce pas épuisant à la longue d'être toujours sur le bout des orteils, prêt à saisir toutes les opportunités qui se présentent? Qu'en est-il d'agir en adulte? Ne devrions-nous pas vouloir vivre chaque étape de notre vie pleinement? Bien sûr, il faut un jour développer une certaine maturité pour vivre en société. Bref, je me demande si cette invitation à « être *all in* » n'est pas le reflet des attentes d'un certain niveau de performance attendu envers ces jeunes afin de les préparer à intégrer et servir le plus rapidement possible le monde du travail. Dans un autre ordre d'idée, la position du lancer franc proposée lors de la formation pourrait correspondre à ce que Schumpeter (1911) appelait la « volonté du vainqueur » de l'entrepreneur, ce désir de vouloir lutter, de vaincre, d'atteindre un certain succès pour le succès lui-même. Dès lors, quels sont les effets de cette course au succès? Est-ce une source de motivation personnelle qui pousse à l'action ou y a-t-il d'autres effets moins positifs?

Dès les premières heures de la formation, les règles et surtout la position du lancer franc proposée aux participants ont mis la lumière sur cette dualité entre une invitation à être dans le moment présent et une attente de performance. D'une part, une exigence à être totalement présent afin de bénéficier au maximum des apprentissages proposés et d'autre part, une invitation à être présent de tête, de cœur et d'esprit, en tout temps de manière à apprécier chaque moment. J'essaie d'analyser cette posture du lancer franc attendue face aux participants. Que veut-elle dire concrètement en termes de savoir-être? Fait-elle référence à un niveau de curiosité? Une ouverture à oser? Une invitation à être dans le moment présent? Un niveau de performance? Une pression de performance? Selon moi, ce sont un peu toutes ces réponses. Un monde dans lequel plusieurs participants ont grandi et qui porte aussi tout une panoplie de significations. Le monde sportif est notamment associé à la compétition, la performance et à des résultats attendus comme l'expriment les participants, mais pas que. Malgré la référence à la culture de compétition et de dépassement associée au sport, les accompagnateurs affirment qu' « il n'y a pas de compétition ici. » Il est donc intéressant de voir ce que ces paroles ont fait raisonner chez les participants : « Nous on s'est fait dire d'être *all in*, [...], le fait que tout le monde voulait se mettre à 100% dedans, ça faisait en sorte que c'était concret déjà, tu apprenais plus parce que tout le monde participait. » De plus

[...] ça fait en sorte que tu vis beaucoup plus les affaires pi le moment présent, tu vas te rappeler plus ce que tu as fait, peu importe si c'est bon ou pas, ça va te marquer pi ça va être utile à quelque chose dans ta vie. Même si c'est une mini chose, si tu l'as fait pour de vrai, ça va être utile après.

D'une part, cela soulève le point d'une certaine pression sociale liée à un niveau de présence, de performance exigé en tout temps. D'autre part, c'est aussi une invitation à être, à être pleinement présent à un temps donné, dans un certain lieu avec les personnes présentes. L'un des participants a affirmé que la formation lui a en fait permis de transformer cette pression de performance en apprentissages. Plus précisément, à considérer les erreurs ou moins bons coups, non pas comme un échec, mais une occasion d'apprendre.

La posture du lancer franc peut être transposée à la posture de l'entrepreneur au sein de notre société. Il est attendu de ce dernier qu'il crée sans relâche pour assurer la survie de

son entreprise et par le fait même de notre système. Conséquemment, quelle pression existe-t-il sur ces individus qui choisissent d'être entrepreneurs, pour vivre un sentiment de liberté, pour répondre à un besoin de réalisation ou pour la joie de créer, mais qui finalement se retrouvent à subir une importante pression liée à leur performance attendue au sein de la société?

D'autre part, la position du lancer franc est tirée du langage sportif et dans le cadre de la formation, le langage sportif a pris une place importante parce qu'il fait référence à une pédagogie qui repose sur l'apprentissage expérientiel dans lequel l'implication et l'engagement du participant sont des conditions nécessaires à son apprentissage. Selon un participant, « [...] on apprend à l'école par, genre, ce qu'on nous dit, mais là on apprenait aussi avec ce qu'on nous dit, mais aussi en l'appliquant [...] » La pédagogie d'apprentissage expérientielle se veut concrète et alignée avec la réalité des participants. Elle suscite ainsi de l'autoréflexion qui pendant la formation est mise de l'avant par des moments de réflexion individuelle et aussi de partage en petits et en grands groupes. Dès lors, je m'interroge sur les effets du langage sportif suscitant d'abord la mise en action des apprenants. Ensuite, le monde sportif étant fortement associé à l'atteinte de résultats, est-ce que cette dimension se reflète dans le cadre de la formation?

La semaine de formation s'est poursuivie à un rythme effréné et dès les premiers jours de la formation, nous avons pu observer une baisse d'énergie et une grande fatigue chez les participants. Malgré les signaux de fatigue de leurs corps, les participants tenaient à poursuivre l'aventure à fond, tout comme moi et mes collègues. C'est ce qu'ils ont fait et que nous avons fait jusqu'à la fin de la semaine. Par la suite, plusieurs ont eu besoin de plusieurs jours de repos au retour de la formation. Selon Schumpeter (1911), l'entrepreneur a besoin de temps et d'espace pour créer et élaborer de nouvelles combinaisons qui dépassent le rêve, ce qui est exigeant pour l'individu qui s'engage dans ce processus, notamment parce que le subconscient a tendance à le ramener vers le chemin connu. Le temps, l'espace et les ressources sont des obstacles à entreprendre mis de l'avant par Schumpeter. (Schumpeter, 1911) En proposant un horaire aussi chargé lors de la formation, n'est-ce pas ajouter une pression de performance supplémentaire à ces entrepreneurs en devenir? Cela ne pourrait-il donc pas les décourager à entreprendre ou

encore les empêcher de prendre un certain recul par rapport à leur future pratique? De plus, cela ne contribuerait-il pas à alimenter un imaginaire où la vie est une course à la montre sans fin? N'est-ce pas paradoxal à l'acte d'entreprendre qui est une quête d'harmonie poursuivie d'abord par l'entrepreneur lui-même, qui cherche une cohérence entre ce qu'il est, ses aspirations, ses compétences et par la suite entre lui et son environnement?

À travers la semaine, les participants ont quand même été invités à ralentir à différents moments, soit lors de moments de réflexion individuelle, lors de la méditation ou de la séance de yoga. Je pense que la formation a tout de même réussi à partager aux participants les bénéfices d'être dans le moment présent. Toutefois, avec du recul, cela montre bien que même si notre intention était d'inviter les participants à être dans le moment présent, nous avons été rattrapés par cette pression de performance qui habite notre société et à laquelle il me semble bien difficile d'échapper en restant dans une logique de croissance et d'entreprise. Cette quête de performance sans fin nous mène à un rythme de vie étourdissant et il devient difficile de prendre un pas de recul sur nos actions quotidiennes. Malgré tout, plusieurs ont réussi à le faire et réfléchir sur leur vie, leur avenir, étant éloignés de leur quotidien lors de la formation, ils ont pu faire le vide et laisser place dans un certain sens à un nouvel imaginaire lié au rapport au temps.

Cela soulève donc la question du rapport que nous entretenons avec le temps. Quel rapport voulons-nous continuer d'entretenir avec ce dernier? Une course effrénée contre la montre, une quête de performance sans fin entraînée par une croissance nécessaire au fonctionnement des entreprises et de notre société? Ou alors voulons-nous questionner ce rapport au temps et nous donner les moyens d'être plus libres par rapport au choix de ce que nous voulons faire de notre temps. Dès lors, nous pourrions davantage prendre le temps et peut-être davantage apprécier le moment présent. Je pense que la formation a contribué à la construction d'un imaginaire où nous avons le choix sur comment nous voulons utiliser cette ressource limitée qu'est le temps et à la fois participé à renforcer l'imaginaire bâti sur la quête de la performance. Selon un participant,

L'entreprise de demain [,] j'espère qu'elle va être moins axée sur la performance, parce que j'trouve ça stressant, jveux dire on est tout le temps axé sur la performance

dès qu'on est jeune, c'est fou quand on y pense. Fait qu'on puisse relaxer un peu plus tard, qu'on mise plutôt sur le plaisir que sur les performances, pour l'enrichissement de la communauté, des gens, qu'on ait les bonnes valeurs, j'aimerais ça que ça soit ça, si c'est pas trop rêver en couleur, ce serait bien. Viser sur le plaisir, le vivre ensemble, on va faire quelque chose, on va monter quelque chose pour l'offrir aux gens, n'importe quel produit pi que ça puisse juste être enrichissant pour tout le monde. Pi que aussi non, construire de quoi pi réussir à l'apporter plus loin, j'trouve ça le fun.

Lors de la formation, les entrepreneurs qui sont venus partager leur vécu ont beaucoup parlé de l'importance d'avoir du *fun* dans le processus d'entreprendre, il ne s'agit pas d'être entrepreneur pour atteindre des résultats, le chemin est tout aussi important, si ce n'est plus. Selon un participant, l'entrepreneuriat est « Plus plaisant, pi moins stressant aussi. Tsé on est beaucoup misé sur la performance de nos jours, j'trouve que oui c'est important, [mais] laisses-toi pas aller ou laisses-toi pas t'oublier là-dedans. Profites-en, vie-le à fond! » Pour les participants, il s'agit donc de miser davantage sur le *fun* et la passion plus que sur les chiffres et la performance : « faut garder ça le fun pi qui faut se souvenir de pourquoi on fait ça. » Parce qu'

Une entreprise, c'est pas nécessairement juste des gens qui travaillent ensemble dans le but de faire plus d'argent là. [...] si c'est bien dirigé, une entreprise, ça peut être des amis, pas juste des collègues, pi on vise un but qui est pas nécessairement de faire de l'argent, c'est changer quelque chose, améliorer quelque chose, aider les gens.

Évidemment

[...] c'est sur qu'il faut pas juste penser au *fun* immédiat, sans se soucier du reste, mais [...] faut avoir du *fun* tous les jours, [...] pour moi c'est ça le but de ma vie, sans tomber trop philosophique, mais pourquoi je fais tout ça bien c'est pour avoir du fun et me sentir accompli. Donc c'est pas le résultat final, c'est le processus aussi, avoir du *fun* tout le temps, ça m'avait vraiment marqué.

Malgré l'horaire chargé proposé, cet élément de *fun* amené par les entrepreneurs lors de leur partage d'expérience est apparu lors de la formation comme une remise en question de ce que les participants avaient toujours entendu à propos du travail :

Pi c'est surtout si t'as pas de fun, fais le pas. Moi dans ma tête, ça toujours été, faut que tu le fasses parce que c'est la job, la job c'est pas le *fun*. Mais je pense que [la formation] m'a vraiment fait réaliser que faut que ce soit le fun sinon tu n'es plus motivé, c'est vraiment la grosse réalisation que j'ai faite. [De plus,] je pense que c'est vraiment ça que ça m'a fait réaliser, que même si je suis bon, faut que tu te fies à ce

que tu aimes plus qu'à ce que tu es capable. [...] c'est le côté amuse-toi pi trouves quelque chose que tu aimes.

Dans cet ordre d'idée, la mesure de performance, de succès n'est plus nécessairement l'argent, selon un participant :

[...] j'pense qu'on a longtemps pensé que le succès venait avec le profit. Mais j'pense que maintenant c'est plus vraiment ça. Si jamais j'ai une entreprise pi jsens que ça fonctionne moins bien, économiquement, mais qu'au final on a eu du fun, pi que les employés ont trippés, pi que le concept était cool, mais que la vie a fait en sorte que ça a pas fonctionné ben au moins j'aurai réussi avec mes employés [,] mon conseil [ou] le service au client que je leur ai donné. Fait que pas juste le profit, miser sur tout ce qui entoure aussi l'entreprise, c'est pas juste l'argent. Ça va l'aider, mais ça va pas faire en sorte que le monde pi l'expérience soient meilleurs.

Alors, « [...] l'argent passe vraiment en dernier. » Il semble donc que la notion de performance soit revisitée à travers la formation notamment à travers les grands messages partagés par les entrepreneurs. À la question à savoir où l'on investit notre énergie comme entrepreneur pour le succès de l'entreprise? La réponse n'est plus seulement liée à la notion de performance financière, les résultats ou la destination. La formation a mis en lumière que le processus, le chemin, en fait le quotidien devient tout aussi important. En ce sens, l'une des mesures de succès de l'organisation devient le respect des valeurs représentatives des besoins de la société : « En fait c'est les valeurs, une entreprise ça doit avoir les mêmes valeurs que le peuple [...] ».

En même temps, j'ai le sentiment que dans la posture initiale du lancer franc proposée aux participants, il y avait une certaine volonté de transmettre une certaine vision du rapport au temps. Une vision qui reflète davantage le pouvoir que nous avons comme individu sur le moment présent, d'abord en choisissant d'être, d'être connecté à sa tête, son cœur et ses sensations puis d'agir en cohérence. Le défi de laisser de côté les cellulaires pour la durée de la formation rejoint aussi cette vision de prise de pouvoir que chacun a, ce choix de laisser de côté ces technologies qui ont certainement contribué à accélérer le rythme de nos vies. Alors qu'elles devaient nous permettre de gagner du temps, j'ai plutôt l'impression que c'est l'inverse à certains moments. Relayer les technologies à leur rang d'outil est un autre moyen qui permet de ne pas se sentir esclave de ce rythme de vie accéléré et imposé par les machines. Difficile toutefois à réaliser de manière individuelle, lorsque c'est toute la société qui est maintenant connectée.

Enfin, je pense que la formation a permis de **questionner la relation à la performance et au temps que les participants veulent entretenir**. J'en conviens que l'imaginaire lié à la performance n'a pas été complètement déconstruit, par contre des réflexions quant au pourquoi on fait les choses, au rythme que l'on veut vivre sa vie et ce que l'on veut prioriser au quotidien ont certainement remises en question certaines visions du monde des participants.

La connexion technologique ou la connexion humaine

Afin de poursuivre l'expérience de vivre le moment présent et favoriser la création de liens entre les participants, avec mes collègues, nous pensions qu'un bon moyen était de tenter de faire vivre une certaine déconnexion technologique aux participants. C'est pourquoi nous avons invité les participants à participer au « Défi pas de cell ». Ceux qui ne voulaient pas y prendre part avaient aussi la possibilité de laisser leur téléphone dans la « Boîte à cellulaires » pour la journée.

Les technologies ont envahi nos quotidiens. Au nom du progrès (<http://www.palimpsao.fr/2020/10/les-evidences-du-progres-par-anselm-jappe.html>), la technologie s'est immiscée dans toutes les sphères de nos vies, du réveil au coucher, nous passons beaucoup de temps devant nos écrans autant pour les loisirs, que l'éducation et le travail. Quels sont les effets de tout ce temps passé à être connecté? Avons-nous perdu cette connexion aux autres vivants, à la nature, à nous-mêmes? Alors que la technologie devait nous faciliter le quotidien, nous rendre plus libres et nous faire gagner du temps, je me demande si finalement ce n'est pas le contraire qui se produit. C'est bien connu, jeunes et moins jeunes, nous passons beaucoup de temps devant les écrans, trop et cela a des effets psychologiques et physiques. De plus, la technologie via le téléphone cellulaire ou le télétravail par exemple, a aussi permis de réduire la ligne entre notre vie professionnelle et notre vie personnelle, ce qui brime selon moi une part de notre liberté. Nous sommes joignables en tout temps et nous nous sentons presque nus si nous n'avons pas notre téléphone cellulaire près de nous. Lorsque nous avons un moment libre, nous sommes incapables de rester seuls, nous nous connectons instantanément sur les réseaux sociaux où nous cumulons des centaines « d'amis » et de relations. Qu'en est-il de nos relations dans la réalité? Les négligeons-nous de manière consciente ou peut-être pas au profit des

géants qui bénéficient des réseaux sociaux? Nous essayons quand même de trouver un équilibre entre nos moments connectés et déconnectés, mais pour plusieurs cela demande un grand effort. Je me pose beaucoup de questions en lien à la technologie et ses impacts sur nos vies, car les technologies sont devenues de puissants outils de communications et de connexions aux autres, mais elles peuvent aussi provoquer l'effet contraire. Sommes-nous davantage connectés ou déconnectés? Avant la formation, j'avais l'impression que les jeunes participants étaient la génération la plus connectée (technologiquement parlant).

Je pense que le rythme de vie effréné et cette exigence de performance nous sont en quelque sorte imposés par les machines qui prennent de plus en plus de place dans nos quotidiens. Les machines, elles, n'ont pas besoin de repos, elles n'ont pas besoin de temps d'arrêt, ou du moins beaucoup moins que les humains, elles peuvent maintenir un niveau de productivité maximal constant. Dès lors, pour faire le vide et être vraiment dans le moment présent, l'un des moyens est de se déconnecter. Il ne s'agit pas de renvoyer aux oubliettes toutes les machines qui nous entourent, mais de leur redonner leur rôle d'outil et de les empêcher de les laisser dominer nos vies. Plusieurs participants ont témoigné leur appréciation et les bienfaits de leur déconnexion temporaire lors de la formation et leur désir de laisser de côté leurs cellulaires à leur retour. Lors de la formation, ils ont gagné du temps de qualité à partager avec les autres, ils ont pu bâtir de vraies relations.

Quelques-uns des participants seulement ont pris part au défi, mais la plupart se sont prêtés au jeu de laisser leurs téléphones dans la « Boîte à cellulaires » du matin au soir, tous les jours de la formation. Pour plusieurs, ça a été une expérience positive :

J'ai aimé ça pas avoir mon cellulaire. [...] Ça m'a fait du bien cette semaine-là à juste penser à ce que j'étais en train de faire en ce moment plutôt qu'à m'occuper de tout ce qui se passait ailleurs. [...] [Le cellulaire] ça prend une trop grosse place dans nos vies, je pense, plutôt que de s'occuper des vraies affaires.

Je souhaite que cette expérience de déconnexion ait été significativement positive et ai marqué l'imaginaire des participants pour que plusieurs aient pris conscience du pouvoir de la déconnexion et qu'ils aient le goût de prendre le temps pour les « vraies affaires », c'est-à-dire poursuivre sur le chemin de la connexion à soi, aux autres et à la nature. Je

pense qu'il s'agit de trouver un équilibre sain entre la connexion et la déconnexion technologique pour que la technologie reste un outil et qu'elle n'envahisse pas nos quotidiens au détriment de nos relations humaines, comme ont pu faire l'expérience les participants. Cela afin que l'humain reste libre et ne devienne pas aliéné par les technologies qu'il crée. Plus simplement, que les technologies et différentes machines restent au service de l'humain et non l'inverse.

Dans ce cas, je pense que la formation a permis d'ouvrir une petite brèche sur la voix de la déconstruction d'un imaginaire reflétant un quotidien envahi par les technologies. Par le fait même de débiter un chemin vers la construction d'un imaginaire où la **connexion humaine prend davantage de place que la connexion technologique**. Qu'est en est-il donc de ces relations avec les autres?

La compétition ou l'entraide

Dès le début de la formation, des éléments liés à la fois à la compétition et à l'entraide se sont côtoyés. D'abord le fait que chacun devait arriver avec une idée de projets et que des choix ont été faits a contribué à mettre de l'avant un certain climat de compétition. Par la suite, le groupe a été divisé en équipe et une équipe gagnante a été nommée à la fin de la semaine. Lors des activités, les participants étaient souvent séparés en équipe et un objectif devait être atteint dans un certain temps donné, ce qui fait que même lorsque le mot compétition n'était pas nommé, les participants entraient dans une dynamique de compétition, par réflexe aussi parce que c'est surtout cette logique qui domine nos relations au sein de la société : dans les sports, l'éducation, le monde des entreprises, etc. Quelle ne fut par leur surprise lorsqu'on leur présenta le concept de la « coopétition ». Je pense aussi que l'activité de construction a contribué à percer une faille dans l'imaginaire habité par la compétition. C'est l'activité pendant laquelle on a dit aux participants qu'on aurait aimé que toutes les équipes se rassemblent ensemble pour réaliser l'objectif.

En effet, dans un milieu et groupe fermé comme celui de la formation, la « coopétition » a pu être expérimentée par les participants, mais je me questionne sur l'application de cette façon d'entrevoir les relations dans l'écosystème entrepreneurial, en dehors des organisations et plutôt entre les organisations entre elles. En effet, selon un participant,

On voit souvent des entreprises qui sont une contre l'autre, bien moi je pense, on l'a montré là « coopétitionner » là c'est vraiment quelque chose qui m'a parlé aussi. Je pense que la meilleure façon, c'est juste de connaître tes rivaux, pi savoir quelle sorte de personne c'est pi de pouvoir grandir ensemble pi trouver des buts communs. C'est sûr que je me laisserai pas pousser pi je vais prendre ma place, tsé je donnerai pas de chance, mais c'est sur que l'idée de travailler ensemble pour un but commun, même si on est rivaux, je pense que c'est vraiment quelque chose qui m'a parlé pi qui m'intéresse.

Bien que l'École où se tient la formation est un bel exemple d'entraide et de « coopétition » entre entrepreneurs et futurs entrepreneurs, l'écosystème, notre économie et donc nos sociétés reposent actuellement sur une logique de concurrence. D'ailleurs, les contextes sportifs dont sont issus les jeunes participants l'illustrent bien.

L'entraide et la collaboration font référence à des rapports plus inclusifs entre les membres d'une même équipe ou au sein d'une organisation, mais ne remettent pas en question la notion de dirigeant, dirigé. L'un des participants affirme :

[...] avant je voulais partir mon entreprise tout seul, juste moi. Là peut-être que j'aimerais ça être cofondateur. Peut-être avoir une autre personne avec moi. [...] surtout du partage de tes forces, ça quand même été pas pire, tsé le partage d'idées qui s'est créé, comme Ah oui, mais tsé tu pourrais faire ça comme ça, juste tout le temps d'avoir 2 idées, qui ont 2 voix au-dessus d'eux, qui ont 2 visions différentes, ça peut être complémentaire là.

Sans remettre en question la notion de responsabilité individuelle, il y a quand même la prise de conscience que de partager les responsabilités à plusieurs présente des avantages à la fois individuels et collectifs. Malgré cela, lors de la formation, il n'y pas eu de remise en question autour de la place de la hiérarchie dans les organisations.

Par ailleurs, pendant la semaine, un élément marquant pour les participants fut les liens qu'ils ont tissés entre eux. La culture bienveillante du groupe, le climat de non-jugement instauré dès le départ, la confiance qui s'est installée entre les participants et le sentiment d'être tous dans le même bateau, d'être égaux, de vivre des défis communs ont contribué à l'ouverture et au rapprochement des participants. Un sentiment de solidarité, d'entraide a remplacé peu à peu la dynamique de compétition. Afin de favoriser la participation de tous, lors des sports par exemple, il était davantage question de s'amuser que de gagner. Il était avant tout question de passer un moment tous ensemble dans le plaisir et de s'aérer les esprits.

Dès le début de la semaine, l'emphase a été mise sur la création d'une certaine culture de groupe, la construction d'un imaginaire commun. À leur arrivée, les participants ont dû trouver un cri d'équipe, une pénalité pour ceux qui arriveraient en retard ainsi qu'un geste de reconnaissance et d'encouragement à faire entre eux au besoin. Des gestes qui ont contribué à forger l'esprit d'équipe et la solidarité au sein du groupe. À la question du retard, un des participants a soulevé l'idée : « pas de conséquence, et si on s'entraidait pour ne pas être en retard? » Lors de la présentation des règles à suivre lors de la formation par l'équipe d'accompagnateurs, des valeurs comme le respect, le non-jugement et l'ouverture aux autres ont été proposées au groupe. Les participants ont aussi été invités à choisir les valeurs qui allaient guider leur expérience de groupe. Ces valeurs (par exemple : l'entraide, la passion et l'écologie) ont été choisies par le groupe en quelques minutes à peine et de manière spontanée. Des idées ont jailli ici et là et personne ne s'est opposé aux valeurs choisies ni au processus de décision, loin de la logique démocratique.

De plus, dès les premiers moments de la formation, un sentiment de solidarité s'est installé au sein du groupe, Immédiatement tout le monde s'est rapproché pi tout le monde a réalisé que tout le monde était hors de sa zone de confort, on essayait juste de se raccrocher ensemble pour vivre ça ensemble, fait que ça je pense que de la manière dont on a vécu les expériences à l'école a encore plus accentué comme ce sens-là [...], une bonne affaire tsé de se sentir comme confortable ensemble, pi je pense aussi que le fait que rapidement on ait du parler, pas nécessairement de nos émotions profondes, mais comment nous on se sentait, pi eeh juste l'ambiance comme chaleureuse en général, que ce soit genre physiquement, je sais pas eehh les différents environnements supposons c'était le feu de camp ou à l'intérieur quand on était tous assieds en cercle. Juste le fait que tout le monde embarque dans cette espèce de sentiment là de s'ouvrir aux autres. Pi ceux qui étaient plus résistants pi qui étaient moins habitués de s'ouvrir aux autres, bien vu que tout le monde le faisait, bien ils étaient comme un peu obligés de se lancer là-dedans aussi.

En effet, les participants ont vite été invités lors de la formation à s'exprimer devant le groupe. À ce moment, plusieurs d'entre eux ont certainement vécu une expérience de pression sociale, mais avec le recul, ces moments de partage leur ont fait réaliser qu'ils n'étaient pas seuls dans cette situation. Ces moments ont en fait contribué à sortir chacun de son isolement et prendre conscience

[...] que tout le monde est dans la même situation [...] on sait que tout le monde arrive là le dimanche, on sait que à peu près personne se connaît et on est tous à peu près dans la même situation de, on a besoin un peu de découvrir qui tout le monde est et de, de former un certain esprit d'équipe, peut-être j'ai l'impression que peut-

être ça, ça a enlevé une partie de la pression sociale qu'on vit généralement de se dire j'irai pas voir un tel parce que je ne sais pas comment il va réagir. On était tous dans le même bateau, fait que c'était peut-être un des facteurs.

C'est ainsi que la confiance et l'entraide ont rapidement teinté les relations au sein du groupe.

[...] dès le début, j'me suis sentie intégrée, j'me suis rendu compte que finalement y avait pas tant de différence que ça entre moi et les autres personnes, tout le monde était stressé, tout le monde ne savait pas à quoi s'attendre, tout le monde venait chercher des choses différentes, eehh soit pour saisir la vie ou sur eux-mêmes pour mieux se comprendre, jme suis juste rendu compte que mon développement s'est fait comme en même temps que tout le monde. Et que desfois, j'aidais quelqu'un d'autre.

Le non-jugement et l'accueil de chacun des participants a contribué à construire un filet de sécurité au sein du groupe : « j'ai décidé de me lancer à fond dans toute la semaine, et jme suis juste bien sentie toute la semaine, comme si je sentais que le groupe était ouvert aussi, ouvert à ce que tout le monde soit eux-mêmes. Jamais j'ai senti le jugement, ça c'est ce que j'ai aimé aussi [...] » S'ouvrir aux autres a aussi permis la reconnaissance de la différence et de la contribution de chacun :

[...] à travers tout ce qu'on a partagé ensemble, et ça, ça a vraiment été un bel apprentissage et le fait de côtoyer plein de personnes qui étaient tous très différents et qui avaient chacun quelque chose à apporter à l'équipe et à nous apprendre, je pense que c'était un cheminement qui était vraiment intéressant.

Plusieurs activités proposées favorisant l'apprentissage sur soi et le partage aux autres ont facilité les interactions, la collaboration et l'entraide entre les participants. À la fin des activités, une discussion en grand groupe ou en petits groupes permettait de partager les apprentissages, réflexions et ressentis de chacun. Les sports d'équipes pratiqués dans un climat de plaisir et d'encouragement ont eux aussi contribué à façonner le climat du groupe. Par exemple, c'est

[...] la connexion et la communication que nous avons eues avec tout le groupe, pendant les activités, ceux qui ne jouaient pas, encourageaient les autres et il y avait des moments où ceux qui jouaient, arrêtaient de jouer pour aller chercher ceux qui ne jouaient pas [...] c'était comme la collaboration, l'amitié, l'amour envers le groupe [...]

C'est ainsi qu'à peine après trois jours ensemble, l'un des participants affirme « Vers la 3e journée, on commençait à être pas mal solide ensemble, c'était comme rendu normal là

nous tout ce qu'on faisait, j'étais comme rendu habitué. » Alors petit à petit, les imaginaires individuels n'en forment plus qu'un. On peut alors ressentir l'âme du groupe, de cette deuxième famille comme plusieurs la nommeront. En effet, pour plusieurs, l'élément qui les a marqué est la force des liens qu'ils ont développée avec les autres participants. Ils sont surpris que ce soit fait aussi rapidement. Ce qui a contribué à cela : « Premièrement c'est les règles [:] : On ne juge pas ici. Dites ce que vous pensez, personne va vous juger et les retours après chaque activité qu'on faisait, on passait chaque personne pour dire qu'est-ce qui pense, pi ça, ça permet de briser les barrières, on dit ce qu'on a à dire pi le monde nous écoute [...] » alors « [...] en connaissant plus les gens, ça nous permettait aussi de, d'agir, d'être [...], de parler en considérant les autres [...] » « En fait de [...] s'adapter, c'est ce qui permet plus encore d'être solide, pi de plus encore s'adapter, pi c'est pour ça qu'on est devenu aussi proche, aussi vite que ça. »

Malgré le climat de groupe dans l'accueil et la bienveillance, les moments d'émotions vécus lors de la formation se sont avérés les moments où les participants affirment avoir vécu un inconfort, un malaise. En même temps, selon eux, c'est à ces moments qu'ils ont davantage appris :

Je pense à plusieurs moments où [on] nous ramenait plus dans le cœur comme [on] disait, c'est quelque chose que j'ai pas nécessairement tendance à faire, je suis une personne qui est assez rationnelle généralement pi j'ai, non pas que j'ai de la difficulté à, à connaître mes propres émotions, mais j'ai pas nécessairement tendance à en parler et les dévoiler à autrui, fait que ça c'est des moments qui m'ont plusieurs fois mis mal à l'aise, sauf qu'après ça m'a apporté d'autres choses, ça m'a apporté un bien-être, ça m'a apporté la sensation d'avoir connecté avec d'autres personnes, fait que oui ça m'a mis mal à l'aise par moment, mais ça a quand même aidé à mon cheminement je pense.

Selon l'un d'eux, la formation lui a fait vivre une réelle transformation lorsqu'il a laissé place aux émotions qui l'habitaient. Après avoir reçu une rétroaction difficile de la part de ses collègues, il a réellement pris conscience de ce qu'il devait améliorer. Il y a une phrase qu'il a retenue à ce sujet de la part des entrepreneurs qui ont partagé leur histoire pendant la formation : « Tu te rappelles des choses, ils se rappellent des sentiments et du *feeling*. Les gens changent sur un sentiment. » Ainsi, sortir de sa zone de confort, vivre des émotions, vivre ensemble, grandir ensemble est ce qui a donné lieu à des

apprentissages chez les participants et par le fait même a contribué l'émergence d'une culture commune au sein du groupe.

D'autre part, j'ai bel et bien ressenti ce lien fort qui s'est créé entre les participants pendant la semaine. Avec mes collègues, nous vivons avec eux cette aventure de formation, nous sommes aux premières loges comme témoins de leurs apprentissages et nous les provoquons. Quel sentiment de fierté alors de voir se tisser des liens aussi forts d'entraide et de solidarité entre des jeunes issus de milieux différents. Avec du recul face à ce constat, je réalise que d'une part cela me donne espoir pour notre société qui a certainement besoin davantage de solidarité, d'entraide et de cet esprit de communauté. En même temps, j'entrevois aussi les enjeux que cela peut occasionner lorsqu'un groupe pense de manière homogène.

Lors de la formation, la compétition et la « coopétition » ont cohabité. Bien que notre société soit régie par différentes structures qui imposent la compétition comme façon d'entrer en relation, la formation en entrepreneuriat pour les jeunes a démontré qu'il est possible de penser et d'agir différemment, davantage dans une logique d'entraide et de solidarité. Dès lors, la formation a certainement contribué à la construction d'un imaginaire davantage colonisé par **des liens d'entraide**, en démontrant que l'entraide est un moyen de propulser des individus et des entreprises. Toutefois, il reste que la compétition entre les entreprises est une condition de succès du marché et de la pérennité des entreprises. Dès lors, si nous voulons voir un réel changement dans la société, il faudra envisager un changement d'échelle et envisager un changement collectif et structurel, qui va au-delà du changement individuel.

Le statu quo ou le changement

Le statu quo ou le changement sont un choix auquel les participants ont vite été confrontés lors de la formation. En effet, il a beaucoup été question d'oser, d'inconnu et d'incertitude, tous des éléments liés au changement. L'horaire inconnu des journées, des activités proposées hors de la zone de confort de la plupart des participants, au niveau émotif ou relationnel n'en est que des exemples. Tout au long de la semaine, ils ont été incités à non seulement sortir de leur zone de confort et oser l'inconnu, mais en tirer des apprentissages

personnels et entrepreneuriaux. La réalité entrepreneuriale est caractérisée par l'inconnu et apprendre à en tirer profit et le transformer en opportunités afin de grandir est une caractéristique importante de l'entrepreneur. Comme l'ont partagé plusieurs participants, ils voient l'entrepreneur comme un acteur de changement au sein de la société, quelqu'un qui est motivé par la création d'un impact positif autour de lui, quelqu'un qui n'accepte pas le statu quo. Plusieurs décrivaient même un mauvais entrepreneur comme quelqu'un de fermé, qui n'est pas ouvert au changement ou aux nouvelles idées.

Les premiers écrits sur l'entrepreneur parlent de la notion de risque, Schumpeter lui fait référence au troisième obstacle rencontré par les entrepreneurs, le manque de repères. (Schumpeter, 1911) Le parcours entrepreneurial est souvent hors des sentiers battus, l'entrepreneur qui crée et innove ne peut pas toujours s'appuyer sur des règles, des plans ou sur son expérience passée ou celle des autres. Les différents moments d'incertitude du début à la fin de la formation avaient pour intention de faire vivre des moments d'inconforts aux participants afin de les préparer à la réalité entrepreneuriale et leur donner des outils pour apprendre à apprivoiser cette incertitude et à la transformer en opportunité. Au sujet de l'entreprise, l'expérience du projet a amené les participants à l'aborder différemment : « ça comme élargi ma vision, pi côté entreprise, je dirais pas vraiment que ça changé ma vision de ce qu'est une entreprise, mais c'est sûr que j'ai comme appris à porter plus attention à la mission, à la vision, à pourquoi tu le fais. » En effet, l'entrepreneur est un produit de la société et à la fois contribue à son changement. Pendant sa socialisation primaire, l'individu futur entrepreneur a acquis une certaine vision du monde et des valeurs qui provenaient de son milieu, comme les participants l'ont si bien exprimé, ils ont retenu les valeurs de leurs parents et de leurs différentes expériences sociales. Au moment de la formation, à travers le projet, ils prennent conscience que l'entrepreneuriat est une façon de faire vivre ces valeurs à travers les activités de l'entrepreneur et de l'entreprise. La formation leur apprend donc à nommer ces valeurs et ensuite à les faire vivre à travers leur projet entrepreneurial. À travers le :

[*Business Model Canvas*], [...] apprendre que fallait pas que tu sois vraiment en amour avec ta façon de procéder, parce que faut toujours que ça change, parce qu'on est dans un monde qui évolue, mais de toujours garder le *why* de ta compagnie, pour pas te perdre dans le futur de ta compagnie, je trouvais ça vraiment intéressant, [...]

Alors il s'agit « de pas avoir un modèle d'affaires qui est fixe, d'être capable d'ajuster son modèle d'affaires à travers le temps. Parce qu'on est dans un monde où tout évolue tellement rapidement que de garder toujours le même plan d'affaires, ça va pas marcher, [...] » Bien que le point de départ du projet entrepreneurial soit les aspirations de l'entrepreneur, la suite est fortement influencée par son milieu. Ainsi, selon un participant : « un bon entrepreneur [...] c'est quelqu'un que qu'est-ce qui va faire, ça va vraiment avoir un impact concret dans sa vie, mais autant dans la société en général. Il a le pouvoir de faire changer les choses pi il va s'en servir au complet. »

Les entrepreneurs sont de ceux qui prennent des risques, osent sortir de leur zone de confort et passent à l'action pour réaliser leurs idées. Bien sûr, il n'y a pas que les entrepreneurs qui créent au sein de la société, mais c'est peut-être parce que j'ai grandi entourée d'entrepreneurs qu'ils occupent une plus grande place dans mon imaginaire? L'action de créer, de donner vie à ses idées est un facteur de renouvellement important de nos sociétés. Cela me rappelle d'ailleurs la définition de l'entrepreneur par Schumpeter (1911) : l'entrepreneur est celui qui imagine, innove et passe à l'action. Plus précisément, il exécute de nouvelles combinaisons. Il peut même innover de manière à bouleverser le marché ou même la société, cette démarche se nomme la « destruction créatrice ». Est-ce ce que les entrepreneurs en devenir ont fait? Sortir de sa zone de confort, mais pas seul. Ils l'ont fait parce que « [...] tout le monde a réalisé que tout le monde était hors de sa zone de confort, on essayait juste de se raccrocher ensemble pour vivre ça ensemble [...] » « On était tous dans le même bateau [...] » Au fil de la semaine, chacun a grandi à sa façon, mais aussi ensemble, la solidarité qui s'est installée au sein du groupe a propulsé les individus, les a rendus plus fort et a mené à des apprentissages importants :

[...] je pense que j'ai réalisé pendant la semaine que la meilleure façon d'apprendre, pi la meilleure façon de grandir c'est en étant hors de sa zone de confort, parce que si tu es tout le temps dans ce que tu connais, tu évolueras jamais. Pi j'avais jamais vraiment pensé à ça, tsé moi je m'étais toujours mis dans ce que j'étais capable de faire pi dans ce que j'étais bon à faire, même si j'aimais pas nécessairement ça. Je pense que je vais vraiment essayer de sortir de ça dans le futur là, je vais essayer de me mettre à risque pi essayer des nouveaux trucs pour voir qu'est-ce que j'aime pi apprendre à me découvrir [...]

Les présentations étaient une occasion de plus lors de la formation pour sortir de sa zone de confort, expérimenter la nouveauté.

La réaction du milieu social au changement peut être à la fois un obstacle et une opportunité. Même si la formation dans son ensemble n'a pas directement provoqué les questions de justice sociale ou environnementale, les participants ont témoigné une conscience face à ces enjeux et un désir de faire un changement à travers leur pratique professionnelle, à travers les entreprises : « tout ce qui est aspect écologie et humanitaire, ça commence à prendre un aspect vraiment important. [...] le rôle des entreprises, elles vont devoir délaissier des affaires qu'elles font pour toujours [...] » « De plus en plus les citoyens et les consommateurs demandent des entreprises qui répondent à des standards de qualité, des standards environnementaux, des standards sociaux. Fait que je pense que de plus en plus les entreprises n'auront pas le choix de se diriger vers ça. » « Parce que les entreprises souvent [elles] veulent satisfaire le client, pi ça ça va être une manière de satisfaire le client, parce que le client va vouloir acheter des affaires qui vont être écoresponsables, compostables pi tout ce qui est écologique et récupération de matière. » Il semble alors que le changement social ou environnemental envisagé par les participants soit une réponse à la pression sociale, dans une logique de répondre à la demande des clients. En ce sens, cette volonté de changement ne me semble pas provenir des valeurs acquises lors de leur socialisation primaire auprès de leur famille ou entourage, ni lors de la socialisation secondaire lors de la formation, mais plutôt de valeurs véhiculées au sein de la société.

Mon échange avec la participante au sujet du fait qu'elle ne se retrouvait pas dans les modèles d'entrepreneurs et d'entreprises présentés lors de la formation témoigne de l'existence des significations et présupposés induits par les outils, les savoirs, les savoir-faire, savoir-être et aussi de leur force. Dès lors, j'en conviens que si la tâche qui consiste à adapter des outils afin qu'ils servent une autre vision que celle économique est un défi pour des universitaires, cela peut certainement en être un pour des jeunes entre 16 et 20 ans qui s'initient au monde de l'entrepreneuriat. La formation propose donc un certain cadre dans lequel créer et innover, lequel est porteur d'une vision du monde, davantage économique. Qu'en est-il lorsque nous voulons repenser ce cadre? Le défi est de taille

puisque c'est la majorité de l'écosystème entrepreneurial qui le partage. Plus largement, l'enjeu soulevé ici ne concerne pas que les outils. En effet, McClelland cité dans Filion (1997) avait fait ressortir que les différentes générations s'inspirent des héros de la génération précédente, ils les voient comme des modèles à suivre et veulent imiter leurs comportements. L'être humain a un besoin de réalisation et étant un produit social, il a tendance à reproduire un modèle. Dans le cadre de la formation, je prends conscience que c'est ce que font les participants, ils prennent exemple sur les entrepreneurs de la génération précédente, ils les voient comme des modèles à suivre et ils en font donc de même avec les outils présentés par ces derniers. Je perçois donc l'un des enjeux importants de la formation, puisque les jeunes entrepreneurs prennent comme modèles les entrepreneurs des générations précédentes, est-ce que cela pourrait limiter leur capacité ou volonté à imaginer de nouvelles combinaisons? Est-ce que cette limite pourrait être accentuée lorsque les jeunes sont issus de familles entrepreneuriales, ayant peur des réactions de leurs proches face à leurs idées? Schumpeter (1911) a mis en lumière la réaction du milieu social comme l'un des obstacles à entreprendre et je pense que cet obstacle habite toujours l'imaginaire entrepreneurial des jeunes entrepreneurs. De plus, en suivant les pistes des entrepreneurs précédents sans remettre en question leurs façons de faire, n'y a-t-il pas un risque de répliquer leurs erreurs? Lors de la formation, je n'observe pas vraiment de prise de recul par rapport aux modèles présentés, ni par les participants, ni par les accompagnateurs de la formation. Le regard critique, la prise de recul, c'est plutôt moi qui le porte à travers l'exercice de recherche de ce mémoire.

Les modèles d'entrepreneurs présentés pendant la semaine de formation sont des modèles féminins et masculins : « [...] j'ai aimé aussi la diversité des entrepreneurs qui sont venus nous parler. Tsé j'ai aimé avoir [...] une entrepreneure jeune féminine, pi que son entreprise va bien, qu'elle est capable de foncer pi j'trouvais ça vraiment inspirant. Tsé on est habitué d'avoir tout le temps des modèles masculins [...] » Pour la plupart, des entrepreneurs ayant une certaine expérience, mais pas trop éloignés en âge des participants afin que ces derniers puissent se retrouver dans les modèles présentés. Des entrepreneurs qui ont démarré leur projet entrepreneurial ou qui ont pris la relève d'une entreprise, familiale ou non. Chaque entrepreneur est invité dans le cadre d'une thématique spécifique considérant son expérience entrepreneuriale et de vie. D'ailleurs, les

différentes formes de savoir (savoir, savoir-faire et savoir-être) partagées aux participants sont fondées sur le vécu des entrepreneurs. Le contenu pédagogique de la formation est basé sur ce qu’auraient aimés savoir ces entrepreneurs lorsqu’ils avaient l’âge des participants, qu’est-ce qui les aurait aidés à cet âge? Cela explique que dès le premier jour, certains des participants se retrouvent davantage dans les modèles de relèves ou de fondateurs selon leur propre vécu et expérience entrepreneuriale. Les apprentissages acquis par chacun pendant la semaine découlent aussi de cette préférence. Par exemple, « moi je me considère comme relève, mais faudrait que j'essaie, mais comme je dis faut que je commence en bas là [...] » Le modèle d'intrapreneur présenté aux participants a aussi montré une autre façon d'entreprendre :

[...] normalement si quelqu'un m'avait juste expliqué cette histoire-là ou si j'avais rencontré cette personne-là, j'aurais pas tout de suite pensé : Ah c'est un entrepreneur ce gars-là! Mais malgré tout comme en lui parlant et comme comprenant plus profondément ce que c'est un entrepreneur, bien oui tsé tu n'es pas obligé de partir de rien, juste reprendre quelque chose ou le faire à ta manière, comme pousser quelque chose vers le haut c'est aussi de l'entrepreneurship, prendre la relève de quelque chose. Je dirais qu'en général, cet aspect-là de la semaine, ça m'a élargi ma vision pi ma perception [...]

D’autre part, les apprentissages sont davantage dirigés vers le savoir-être à adopter lorsque l’on choisit d’être entrepreneur, peu importe la forme choisie pour entreprendre. Bien que ce soit différentes formes d’entreprendre qui sont partagées avec les participants, de manière générale, les organisations dont proviennent les entrepreneurs sont issues du modèle de l’entreprise classique. Parmi lesquels on retrouve différentes structures organisationnelles : « [...] je pense que j'avais peut-être une vision disons un peu plus rigide disons de ce que la structure devait être, mais avec tous ces gens-là qui avaient des structures très différentes au sein de leur entreprise, ça fait réaliser que y a pas seulement une façon de faire pi juste de voir [...] » Enfin, le partage de vécu des entrepreneurs est à l’origine d’apprentissages significatifs chez les participants puisque ces derniers s’inspirent et en viennent à s’identifier aux modèles présentés : « le vécu, je pense que c'est ça que je venais chercher un peu, comme absorber les connaissances que les autres ont [acquis] à travers leur vécu. » En effet, par le partage d’expérience, la formation vise à faire progresser les participants, les faire bénéficier de l’expérience d’entrepreneurs aguerris.

L'acte de créer ou d'innover est donc considéré comme une extension de l'individu:

L'innovation c'est amener quelque chose de nouveau autant une idée qu'une nouvelle façon de voir les choses, je pense que c'est de prendre quelque chose, autant une idée à soi, qu'une idée à quelqu'un d'autre pi l'amener à un nouveau niveau pi tsé ils nous l'ont montré qui avait plein de sortes d'innovations. À la base moi innovation c'était tu crées quelque chose de A à Z, mais ça m'a vraiment fait voir que tu es capable de prendre un produit qui est déjà fait pi juste de l'améliorer ou de le mettre à ta couleur, un produit, une idée ou un concept, n'importe quoi. L'innovation je pense que c'est juste mettre ta couleur sur quelque chose. Autant sur une idée que sur un produit « préfait » pi juste l'améliorer là.

Enfin, « Mais c'est vraiment ça, c'est juste rajouter un peu de soi dans quelque chose. » En ce sens, l'innovation semble une extension de l'individu. Malgré cela, il y a une conscience parmi les participants, que toutes les innovations ne sont pas bénéfiques pour tous : « L'innovation, ça améliore notre monde, ça change tout le temps des affaires. Je dirais pas améliorer, parce qui a des innovations qu'on se rencontre que plus tard y font plus de tort que de bien, mais ça apporte tout le temps de nouvelles affaires. Ça peut être [de] mauvaises nouvelles affaires. » En fait selon eux, l'innovation prend naissance dans un contexte de marché, de compétition :

Une entreprise [l'] innovation surtout, parce qu'on est rendu dans un contexte, un contexte de mondialisation où à peu près tout le monde, ben tout le monde, de façon, à peu près n'importe qui partout sur le globe pourrait techniquement exporter des services, des produits n'importe où. On reçoit nous-mêmes des services qui viennent de partout sur la terre, fait que je pense qu'on a pas le choix pour se démarquer d'avoir des solutions ou des produits qui innover, pi le fait aussi justement qui a une ... de produits qui existent déjà, on a plus le choix de se démarquer d'une façon ou d'autre, que ce soit par le coût, par les caractéristiques d'un produit, je pense que c'est vraiment l'innovation qui est devenue la clé.

Dans cette logique l'innovation est d'abord au service du marché, une réponse à la pression imposée par ce dernier, elle ne vise donc pas une transformation au niveau des conditions d'existence, du système ou de l'autonomie des communautés.

Dans un autre ordre d'idée, il faut du courage pour oser créer et innover. Du courage pour oser, car

[...] en sortant de notre zone de confort, [...] c'est là qu'on va aller chercher vraiment ce qu'on veut, pi que desfois, faut pas tout le temps attendre non plus que la vie [parce] si tu veux vraiment quelque chose ben faut que tu ailles le chercher [il] y a plein de façons [...] d'y arriver [mais] tout le monde est humain, fait que tout le monde fait des erreurs, pi [...] la pire chose que tu peux te faire répondre ben c'est

non. [...] y en a des entrepreneurs qui se sont plantés dans la vie là, c'est pas grave, ils se s'ont remis de ça, pi sont repartis ailleurs, fait que desfois ben si tu t'es trompé, ben tu vas juste apprendre de ça, pi tu vas être meilleur la prochaine fois.

Le courage d'oser, la persévérance et apprendre de ses erreurs sont des savoir-être liés à l'acte de créer qui semblent avoir été retenus par les participants puisque pour l'un d'eux « [...] oser être et se lancer [...] c'est surtout comme un mantra que j'ai depuis là. » Alors, « [...] un entrepreneur maintenant c'est quelqu'un qui est capable de rêver, mais qui est capable de mettre ses rêves à la réalité, pi de les appliquer dans la vraie vie, pi de créer quelque chose à partir de ses rêves. » Ce à quoi font référence les participants, c'est cet « esprit de garage » qui anime les entrepreneurs, cette énergie qui les motive à prendre des risques, à oser et à créer. (Fayolle, 2012) Je me questionne alors si cet « esprit de garage » peut vraiment s'exprimer dans un contexte où la création et l'innovation prennent forme dans un certain cadre, soit l'entreprise ou le projet proposé lors de la formation?

Enfin, selon les participants, agir en tant que leader est l'une des qualités importantes chez l'entrepreneur, c'est ce qui lui permet de créer. « [Comme entrepreneur] tu as pas le choix d'avoir une certaine part de leadership pi d'entrepreneurship pour pouvoir apporter ces idées-là sur le plancher. » Amener de l'avant ses idées veut dire leur donner vie, pour ce faire, il est impossible de le faire seul. Pour créer, il faut donc savoir s'entourer et collaborer, ce que les participants ont pu expérimenter pendant la semaine à travers le processus d'idéation de leur projet entrepreneurial.

De ce fait, je pense que je peux dire que la formation a bel et bien contribué à la construction d'un imaginaire où **l'incertitude et le changement** sont non seulement **caractéristiques du quotidien** de l'entrepreneur, mais dont l'entrepreneur doit posséder les **outils nécessaires** pour y faire face et les créer afin de **provoquer un impact positif** autour de lui. Que les changements soient créés par l'entrepreneur ou non, ce dernier doit savoir composer avec. Nous vivons différents enjeux au sein de la société et si nous croyons que l'entrepreneur est l'un de ceux qui participent à la création d'un monde meilleur, dès lors, il doit être capable de mettre en place des changements et de faire face aux défis qui se présentent dans un tel processus. En référence à la vision de l'entrepreneur de Schumpeter (1911), cela confirme ce que nous avons expliqué précédemment. En effet, la formation contribue à promouvoir l'entrepreneur comme un créateur et un

innovateur, mais sa contribution au renouvellement de la société reste limitée dû au fait que l'innovation reste ancrée dans la logique de l'entreprise et du marché.

L'individu ou le collectif

La dualité entre l'individualité et le collectif s'est manifestée lors de la formation à différents moments. C'est en discutant avec les participants après leur formation que j'ai compris qu'à leur arrivée ils voyaient l'entrepreneur davantage « [...] comme un *self-made-man*, pi quelqu'un qui est absolument parti de rien pi qui s'est bâti une entreprise pi maintenant y a du succès. » Au début de la formation, ils y associaient donc aussi une notion individuelle importante. Dès lors, il s'agissait de voir comment la formation influencerait ou pas cette vision.

D'abord, la formation était axée sur des apprentissages individuels, par exemple la connaissance de soi et la confiance en soi. Cette expérience individuelle de connaissance de soi a permis aux participants de davantage aller vers les autres, d'aller à leur rencontre, apprendre à les connaître et s'ouvrir. De cette rencontre en est ressorti une prise de conscience liée à la différence et l'unicité de chacun. Chacun a réalisé le potentiel de tirer profit de ces différences pour le bien commun. Par la suite, le sujet de la création a eu comme point de départ le soi. C'est en apprenant à se connaître qu'il est possible de créer quelque chose, une organisation ou autre, à son image, selon ses valeurs, dans une intention de se réaliser personnellement. Par la suite, le projet de création devient un projet entrepreneurial lorsqu'il s'insère dans une démarche visant à répondre à un besoin collectif, afin de contribuer à la société. Enfin, l'expérience de formation dans son ensemble a permis à chaque participant de grandir de manière individuelle, mais aussi de vivre une expérience d'apprentissage collective, de tisser des liens serrés, de vivre l'expérience d'une communauté où les individus sont propulsés par le groupe.

Ensuite, la formation a misé sur la création de relations authentiques basées sur une connaissance de soi, n'est-ce pas la base d'une véritable collaboration? N'est-ce pas un pas sur le chemin de repenser nos relations au sein de notre société? De manière à ce que ces relations soient davantage dans l'accueil et l'ouverture aux autres? N'est-ce pas qu'un

individu épanoui, agissant en cohérence avec qui il est sera davantage en mesure de contribuer à la société en collaborant? Selon un participant,

Je pense que l'essentiel c'est qu'on comprend mieux qui on est, donc on peut mieux comprendre nos faiblesses, donc comment agir avec les autres pour pallier à ces faiblesses-là et faire en sorte que l'équipe aille mieux. Vraiment pas imposer ses décisions, mais vraiment faire en sorte que ce soit plus collectif, c'est ça dans des situations on a moins l'impression de dire toi tu vas faire ci, toi tu vas faire ça, quand tu es une équipe c'est plus facile de dire Ah bien moi je vais faire ça parce que c'est ma force, toi tu vas faire ça parce que c'est ta force.

En effet, il s'agit ici d'une manière de s'entreprendre, de développer l'entreprise de soi ou l'esprit d'entreprendre pour plus tard peut-être transférer ces apprentissages au sein d'une entreprise. La formation mise alors à développer un savoir-être, des attitudes entreprenantes et caractéristiques garantes de succès chez l'entrepreneur ou l'intrapreneur, qui permettront à ces jeunes de réussir en prenant des décisions selon leurs personnalités et valeurs individuelles en misant sur le développement de relations authentiques. S'entreprendre ainsi est-ce une manière de performer au sein de notre société? Est-ce une forme d'entreprisage de la vie?

Cette connaissance de soi à la base des autres apprentissages réalisés au cours de la formation porte une certaine vision du monde. Dans ce cas, c'est l'individu qui est considéré comme acteur de changement potentiel, l'entrepreneur ou le futur entrepreneur : « j'étais là surtout pour essayer de me comprendre pi de savoir quel genre de personne j'étais et quel style d'entrepreneur j'aimerais être [...] » La formation est considérée comme une « école de vie » par les participants :

[...] plus qu'une école d'entrepreneurship pi que de business, c'était plus comme une école de vie [...], ce que j'ai vraiment retenu [...], c'est vraiment le côté, surtout le début, se connaître, sortir de sa zone de confort, tout le côté humain, être un entrepreneur, les valeurs, qui faut définir, tout le côté travailler sur soi-même pi penser à soi-même dans tout cet écosystème-là, moi c'est vraiment ça qui m'a le plus frappé de ma semaine.

En résumé, ce que les participants ont retenu davantage ce sont les notions liées à la connaissance de soi comme individu : « [...] ce serait probablement tous des trucs qui ont rapport à mieux se connaître, savoir c'est quoi nos limites, c'est quoi nos forces, c'est quoi nos forces/faiblesses, c'est quoi nos valeurs. » Je comprends alors que la formation met

de l'avant que la connaissance de soi est l'un des éléments nécessaires non seulement au succès, à la réussite et à la performance individuelle, mais qui par le fait même entraîne aussi une certaine responsabilité individuelle envers son succès d'abord et ensuite dans les relations avec les autres. « [...] la semaine a tellement passé intense que je me rappelle pas de tout ce qui s'est passé, mais je le sens pi je le sais. Le plus gros apprentissage selon moi c'est les relations. »

Ci-haut mentionnée, l'expression de ma compréhension de la nécessité de cet aspect individuel dans la démarche entrepreneuriale ne démontre-t-elle pas un retour de cet imaginaire dans lequel j'ai grandi? D'ailleurs, avoir choisi de raconter aussi mon histoire à travers cette recherche n'est-il pas de reflet de cette conception du monde basé sur l'individu?

Enfin, la formation a contribué à la construction d'un imaginaire où **la réalisation des individus sert en même temps le collectif et le bien-commun**. Ce n'est pas un ou l'autre, ils dépendent l'un de l'autre.

Des outils au service de la créativité ou la créativité au service des outils

Différents outils ont été proposés aux participants lors de la formation. D'abord, ils ont réalisé un test psychométrique, le Dynamix, pour apprendre à se connaître. Puis pour faire l'expérience de l'idéation d'un projet entrepreneurial, ils ont exploré l'outil du *Business Model Canvas*. Les autres outils présentés lors de la formation étaient des outils « maison », créés par l'équipe de l'École où s'est tenue la formation et inspirée de l'expérience des entrepreneurs qui sont venus partager leur vécu lors de la formation. Les outils étaient donc concrets puisque directement tirés de l'expérience des entrepreneurs et avaient pour objectif de faire réfléchir les participants sur différents aspects de leurs leaderships et sur les thématiques abordées lors de la formation. Ces outils concrètement prenaient la forme de questions de réflexion. Ils ont évidemment été présentés comme des outils au service des idées des jeunes participants. Toutefois, à nul moment ils n'ont été abordés dans une perspective critique, par exemple en présentant leurs angles morts. Sachant que les outils sont porteurs d'un certain imaginaire auquel ils contribuent, mon échange avec l'une des participantes a mis de l'avant que la formation ne remettait pas en question certains

présupposés ou les finalités induites par les différents outils, notamment le *Business Model Canvas* qui insuffle une certaine vision de l'entrepreneuriat. Considérant cela, pour que les outils demeurent des outils au service du pouvoir créatif de l'humain et non le contraire, il faut aussi apprendre à porter un regard critique aux outils afin d'être capable de choisir les bons outils pour servir nos idées ou notre vision du monde. Puisque cela n'a pas été abordé lors de la formation, on pourrait dire que la formation a **davantage contribué à un imaginaire où le créateur sert les outils** en quelque sorte, puisque les participants n'ont pas nécessairement appris à remettre en question les outils proposés ni leur finalité. Il n'a pas été question non plus d'apprendre à choisir les bons outils, mais les outils ont été proposés et non imposés aux participants. De plus, j'ai contribué à construire un imaginaire où les outils sont remis en question afin d'essayer qu'ils répondent bel et bien aux finalités désirées, cela veut donc dire que c'est possible.

Après analyse et exploration de ces paradoxes, il apparaît qu'en fait l'imaginaire auquel contribue la formation en entrepreneuriat s'apparente à ce que Boltanski et Chiapello (1999) nomment le « nouvel esprit du capitalisme ». On parle d'être acteur de sa vie, d'entreprendre sa vie et le concept d'entrepreneuriat s'étend à celui de projet tel qu'en parlent Boltanski et Chiapello (1999).

6.1.5 Dans le « nouvel esprit du capitalisme »?

Dans quelle mesure la formation est-elle proche ou non du « nouvel esprit du capitalisme »? Dans ce « nouvel esprit du capitalisme » proposé par Boltanski et Chiapello (1999), l'individu est appelé à s'entreprendre s'il veut réussir. Il évolue au sein de la « cité par projets », où l'entreprise devient l'un des lieux, mais pas que, de réalisation d'une panoplie de projets. D'ailleurs, celui qui est appelé « le grand » dans la « cité par projet » est celui qui porte les valeurs de cette dernière, où « Le principe supérieur commun est l'efficacité. » (Boltanski et Chiapello, 1999: 163) D'ailleurs, « le réseau » est un facteur déterminant de la réussite du « grand ». C'est par « [...] la succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens [qui] a pour effet d'étendre les réseaux. » (Boltanski et Chiapello, 1999: 167) En effet, « le réseau », les relations avec les autres sont au cœur de la réussite des individus et des projets. Le projet, en apparence moins lié à l'entrepreneuriat, a un sens plus large et est plus facilement applicable aux

différentes professions et activités de la société. Il est alors question de miser sur le développement de soi, de se prendre en main, pour assurer sa réussite, ce qui représente l'ultime projet poursuivi dans la « cité par projet ». (Boltanski et Chiapello, 1999: 168) Dès lors, la formation en entrepreneuriat qui vise ultimement une transformation des participants dans une vision de « devenir meilleur », de développer son leadership, d'apprendre à se connaître, à développer sa confiance en soi, ses capacités communicationnelles et relationnelles et donc de s'entreprendre, s'apparente à ce que Boltanski et Chiapello (1999) appellent « le grand » au sein du « nouvel esprit du capitalisme ».

Selon Boltanski et Chiapello (1999), le « nouvel esprit du capitalisme » prend vie dans un monde réticulaire, un monde où le réseau, les connexions et les rencontres avec les autres prennent vie à travers le projet, qui lui est la base de l'organisation sociale. En effet, le projet est caractérisé par un début et une fin, il répond aux besoins et priorités de la société. Cette notion de projet s'est aussi retrouvée au sein de la formation. Les projets entrepreneuriaux travaillés par les participants, pendant la semaine de formation, ont inspiré les participants à démarrer des projets : « j' pense qu'en sortant [de la formation], j'aimerais ça avoir plus un impact sur ma communauté, trouver de quoi ou un projet qui pourrait l'enrichir ou l'aider [...] » Le projet d'idéation d'entreprise proposé lors de la formation pourrait être vu comme une expérience d'apprentissage en vue de développer les acquis nécessaires chez les jeunes participants afin qu'ils puissent réussir dans leurs projets futurs. Dès lors, la vie devient « une succession de projets » (Boltanski et Chiapello, 1999: 166) où se multiplient les connexions, les liens et les réseaux. Celui qui n'arrive plus à s'intégrer dans des projets n'existe plus. Dans ce contexte, la communication et les relations sont des éléments clés de la réussite des projets.

La responsabilité revient donc à chacun de développer sa confiance ainsi que ses compétences communicationnelles et relationnelles. La formation a appris aux jeunes entrepreneurs en devenir l'importance de bien communiquer ainsi que comment le faire plus efficacement à l'aide de la connaissance de soi, de sa personnalité, de ses filtres, de ses forces et faiblesses lors de la première journée « Se connaître ». La journée « Convaincre » ainsi que les présentations devant le jury d'entrepreneurs ont aussi permis

de développer certaines compétences communicationnelles. Quant à la journée « Concrétiser et collaborer », elle a permis de développer des compétences relationnelles. L'un des participants définit même le succès de sa future entreprise par la qualité de ses relations et communications avec l'équipe :

Le succès dans mon entreprise, une bonne relation avec mes [...] coéquipiers. Une belle harmonie, des nouvelles idées qui amènent encore l'entreprise plus loin, c'est ça la définition du succès. [...] ce sera les bonnes relations et ce sera la communication, ce sera l'humilité, ce sera le travail d'équipe [...]

L'entreprise devient le lieu où évoluent plusieurs projets en même temps et où plusieurs personnes sont impliquées dans différents projets à la fois. De plus, l'entreprise tout comme le projet sont le reflet des gens qui la composent. L'entreprise de demain décrite par les participants à la formation est un lieu où les individus y entretiennent de bonnes relations et de bonnes communications, un lieu où il y a place à l'humilité et au travail d'équipe. L'entreprise apparaît donc comme un espace propice à faire émerger des projets. Pour les participants, l'entreprise est le reflet des gens qui la composent par leurs idées, leurs façons de penser et leurs personnalités. Ainsi, l'entrepreneur influence fortement l'entreprise, mais tous ceux qui l'entourent au sein de l'organisation aussi.

Dès lors, la vision proposée aux participants pour guider la démarche entrepreneuriale est moins axée sur le résultat et davantage sur le processus. Selon l'un des entrepreneurs venus partager leurs expériences, le *fun*, dans la démarche et bien s'entourer sont des éléments importants pour l'entrepreneur, ils sont garants de succès. Le quotidien entrepreneurial est donc guidé par des valeurs comme le plaisir, l'authenticité et l'humilité. À la fois au sein de l'organisation et de la communauté dans laquelle se trouve l'entrepreneur. La communauté correspond ici à la ville ou la région dans laquelle se trouve l'entrepreneur et son entreprise puisque l'entrepreneur a le pouvoir et le devoir de contribuer positivement à sa communauté. La journée « S'impliquer » ainsi que le témoignage de l'entrepreneur qui allait dans le sens de l'importance de commencer à donner à ceux qui ont besoin d'abord illustrent bien le rôle de donner au suivant assumé à la fois par l'entrepreneur et l'entreprise. Le succès de l'entreprise n'est plus mesuré uniquement qu'en termes de profit. En effet, selon un participant : « Je pense que le succès, c'est pas nécessairement d'atteindre le but, mais c'est d'avoir fait notre possible

vers ce but-là, pi d'avoir cru à notre projet. » Il ne s'agit donc plus d'atteindre des résultats à tout prix. Comme le disait l'une des entrepreneures : « L'important ce n'est pas de gagner, c'est les apprentissages. » Considérant cela, les gens qui travaillent au sein de l'entreprise sont au cœur des préoccupations de l'entrepreneur en devenir : « [...] l'entreprise de demain va devoir vraiment mettre en valeur l'employé avant l'employeur, pi d'être capable d'offrir un bon service à son client, tout en étant capable de mettre le focus sur son employé. Pas juste le focus client, mais va falloir qu'il y ait le focus client et le focus employé. » Alors « Le succès dans mon entreprise, [ce sera] une bonne relation avec mes travailleurs ... eh coéquipiers. Une belle harmonie, des nouvelles idées qui amènent encore l'entreprise plus loin, c'est ça la définition du succès. » « Ce sera les bonnes relations et ce sera la communication, ce sera l'humilité, ce sera le travail d'équipe, ce sera, ça peut être la vision d'une personne, mais travailler avec tout le monde, tu ne mets pas tout le monde de côté, mais tu travailles avec tout le monde. » Dans ce témoignage, on comprend bien la volonté de collaborer, mais l'égalité ou le partage du pouvoir ne sont pas évoqués. Il reste quand même qu'une entreprise doit atteindre certains résultats pour être viable et perdurer dans le temps : « [...] une entreprise qui est vraiment là pour les autres, qui s'efforce de perdurer dans le temps pi que son but à long terme pour favoriser les citoyens. » Pour y arriver, l'entreprise doit s'adapter et croître :

[être] tout le temps en croissance pi en essayant de tout le temps améliorer leurs affaires qui font. Parce qu'[] une entreprise qui ne fonctionne pas c'est une entreprise qui va pas s'adapter à ce que le monde change d'après moi, parce que le monde change tout le temps, fait qu'une bonne entreprise va être capable de modifier leurs procédés ou des affaires qui font pour combler plus les besoins d'en ce moment pi de nos jours.

Plus simplement, « Fait que l'argent passe vraiment en dernier. », mais la poursuite de la croissance demeure.

À travers la formation, il était question non seulement d'initier les participants à l'entrepreneuriat, mais aussi de développer leur leadership. Plusieurs activités pendant la semaine ont donné l'occasion à chacun d'apprendre à se connaître comme leader. En ce sens, devenir un leader positif a pris une place importante dans l'imaginaire des participants. Parce qu'être entrepreneur est l'occasion d'exercer un certain leadership et de travailler en collaborant avec les autres :

[...] l'entrepreneuriat bien c'est pas nécessairement d'être juste gérant d'une entreprise, l'entrepreneuriat aussi ça peut être en termes de leadership pi tu peux être entrepreneur tant que tu entreprends quelque chose, en fait ça peut être un projet ou faire du bénévolat, ça peut être de l'entrepreneuriat pareil.

En fait, l'entrepreneur « [...] ça va être quelqu'un qui va rallier les autres vers un même objectif [et en tant que] leader va venir soutenir l'équipe à ce qu'elle reste ensemble pi pour qu'on atteigne l'objectif. Maintenant c'est comme ça que je le vois. » Être un leader est une caractéristique importante de l'entrepreneur, tout comme la créativité, la ténacité et l'internalité. (Filion, 1997: 143) Lors d'un échange avec un participant, il me partage sa vision du leadership :

[...] j'aime ça travailler en équipe pi quand même être le leader, genre être sûr que tout se passe bien. Je suis une personne qui aime ça, pas contrôlant, mais genre j'aime ça faire en sorte que les affaires se passent, comprends-tu? Fait que c'est ça, en devenant entrepreneur je pourrais m'assurer, c'est sûr que je délèguerais des affaires parce que je l'ai appris durant cette semaine-là d'ailleurs, mais genre pouvoir m'occuper pi m'assurer que tout fonctionne j'aimerais ça.

Je comprends de ses paroles l'expression d'une certaine prise de responsabilité et de pouvoir. Le leadership est aussi lié à une intention d'innover, d'inventer, d'assouvir un besoin de nouveauté et d'être constamment en mouvement, d'initier le mouvement : « [...] parce que j'aime ça innover, j'aime ça la gestion, ça c'est vraiment quelque chose, pas être le big boss, mais tsé écouter les idées des autres pi après ça prendre ma place, pour mettre en valeurs ces idées-là et faire avancer un projet. [...] » Dans le fait d'être un leader, il n'y a pas seulement le fait d'influencer les autres, « [c'est] aussi être capable de suivre un groupe ou de suivre une personne, si la personne m'inspire c'est sur je vais la suivre là, peu importe quel style de personne c'est. » C'est-à-dire qu'être un leader c'est être « Un entrepreneur qui prend sa place, mais qui laisse les autres aussi prendre la leur. » Alors il s'agit de rassembler,

[de] rallier les autres vers un même objectif. Tsé comme [les entrepreneurs] qui ont répétés, donner les valeurs pi une idée de départ quand même assez forte pour savoir, tsé on est une équipe pi on s'en va là, pi on va s'aider, pi le leader va venir soutenir l'équipe à ce qu'elle reste ensemble pi pour qu'on atteigne l'objectif. Maintenant c'est comme ça que je le vois.

Dans la formation, les accompagnateurs parlent des leaders de demain comme des leaders « de cœur », qui ont le courage de parler « cœur à cœur », c'est-à-dire de laisser place à

leurs émotions. Considérant tout cela, l'affirmation d'un des participants : « Je voudrais être un leader. » exprime la volonté chez les participants de faire une différence, de passer à l'action et d'inciter les autres à faire de même tout en faisant preuve d'authenticité et d'humilité, en laissant aux autres leur place aussi. Tous ces éléments caractéristiques de l'entrepreneur mis de l'avant lors de la formation se rapprochent des caractéristiques communicationnelles et relationnelles valorisées dans le « nouvel esprit du capitalisme ».

Ensuite, dans la « cité par projet », l'individu doit se montrer flexible et polyvalent. Il doit être en mesure de s'adapter facilement à une nouvelle équipe de travail ou un nouveau projet. Il doit développer son autonomie pour s'adapter aux changements. Évidemment, il y a une certaine notion de risques et d'opportunités quand vient le temps de choisir de nouveaux projets. En ce sens, celui qui est un modèle de réussite dans la « cité par projet » est celui qui suit son intuition et fait face à des situations d'incertitude. Le monde de la « cité par projet » s'apparente donc au milieu entrepreneurial aussi caractérisé par des risques et de l'incertitude. En effet, les participants lors de la formation perçoivent l'entrepreneur comme un leader de changement : « C'est d'aider à faire changer les choses quand c'est le temps de parler et qui a beaucoup de gens qui t'écoutent, d'ouvrir les portes pour les personnes qui sont peut-être moins capables de le faire. » Alors, « pour être un entrepreneur, faut pas juste que tu veuilles gérer une business, faut aussi que tu veuilles faire un changement autour de toi pi que tu acceptes à entraîner les autres dans ta vision, pi à travailler en équipe pour mettre ta vision à bout, pi créer ta vision. » D'autre part, la formation propose une vision d'un management collaboratif où chacun et son travail sont valorisés comme membre d'une équipe. Une équipe bâtie autour de valeurs comme l'entraide, la solidarité, la reconnaissance de l'autre, le non-jugement et l'ouverture à la différence. Le changement occupe maintenant une place importante dans l'imaginaire des participants, pour eux l'entrepreneur est un acteur de changement dans le sens qu'il doit s'adapter aux changements guidés par la société, mais aussi dans le sens qu'il peut provoquer le changement. Le changement peut prendre différentes formes et pour arriver à le concrétiser, l'entrepreneur qui le porte, doit à certains moments convaincre, message que véhicule la formation à travers la journée sous le thème de « Convaincre ». Pour les participants, ce qui ne correspondrait pas à leur définition de l'entrepreneur ou plutôt au mauvais entrepreneur est tout le contraire des éléments nommés précédemment. C'est

quelqu'un d'individualiste : « [...] qui essaie d'être le meilleur juste lui-même sans prendre en considération ce que les autres peuvent lui apporter. » En ce sens, il n'agit pas comme un leader et fait preuve de fermeture face aux autres : « un entrepreneur qui ne permet pas aux personnes autour de lui de donner leurs idées, de donner des suggestions, il préfère plus parler de son travail. Il préfère plus que de donner ses idées que d'être ouvert et de recevoir des autres. » Il porte toute son attention aux objectifs et en oublie l'humain : « [...] quelqu'un qui est tout seul dans sa bulle, c'est quelqu'un qui fait pas attention aux autres pi qui veut juste atteindre son objectif, mais sans considération de quoi que ce soit d'autre. » D'autre part, c'est quelqu'un

[...] qui a peur d'innover. Qui [n'] accepte pas, qui est pas capable d'accepter que la société change, que le marché change [...] quelqu'un qui cherche juste à s'entourer de gens comme lui [ou] qui sont moins bons que lui. [...] c'est une personne qui a peur de s'entourer de personnes qui peu[vent] avoir des qualités meilleures que lui [, il a peur] d'être entouré de meilleurs que lui parce que ça l'intimide ou il se sent inférieur, insécur dans sa position. Fait que [je] pense qu'un mauvais entrepreneur justement [il] a peur.

Finalement, « [...] ce serait quelqu'un qui y va juste pour l'argent, je pense que quand tu y vas juste pour l'argent, tu y vas pas pour les bonnes raisons, donc veut veut pas ton équipe le sent. » Enfin, selon un autre participant : « un mauvais entrepreneur, c'est donc quelqu'un qui est fermé, justement tantôt on parlait de l'innovation, justement un entrepreneur, c'est quelqu'un qui a peur d'innover. Qui accepte pas, qui est pas capable d'accepter que la société change, que le marché change, tout ça. » La formation a donc contribué au développement d'une vision, d'un imaginaire où l'entrepreneur est un acteur contribuant de manière positive aux changements de la société en adoptant un certain savoir-être, un certain leadership, ce qui correspond aux caractéristiques du « grand » décrit par Boltanski et Chiapello. (1999)

Par ailleurs, l'enjeu de la « cité par projet » tel que décrit par Boltanski et Chiapello (1999) est lorsque le réseau est la logique dominante de l'organisation sociale est que la justice et le bien commun deviennent presque impossibles à réfléchir parce que chacun est motivé à entreprendre d'abord pour soi, pour être autonome, pour se développer d'abord et créer son propre métier. Par ailleurs, selon Boltanski et Chiapello (1999) celui qui réussit, aussi appelé « le grand », dans la « cité par projet » est celui qui rassemble, inspire confiance

aux autres et les inspire à s'engager de par son charisme et sa vision. C'est donc celui qui crée du sens pour les autres, qui grandit, qui permet aux autres de grandir, qui prend sa place et qui sait aussi laisser sa place. C'est celui qui inspire les autres et qui est appelé leader lors de la formation en entrepreneuriat. Celui qui est considéré comme « petit » dans la « cité par projet » est celui qui se montre individualiste, peu ouvert d'esprit, rigide, pas à l'écoute, tout comme celui que les participants catégorisaient de « mauvais entrepreneur ». Les apprentissages acquis lors la formation en entrepreneuriat se sont étendus au-delà de la sphère professionnelle et de la pratique de l'entrepreneuriat :

[...] tu apprends pas juste à devenir un entrepreneur, mais surtout à savoir comment collaborer avec les gens pi devenir leader, ça peut être utile pour le reste de tes jours [...] pour vrai, même si tu veux pas devenir entrepreneur, ça devrait être enseigné à l'école quel genre de personne tu es pi c'est ça que j'ai surtout remarqué cette semaine-là [...]

Parce que selon l'une des accompagnatrices de la formation, « L'entrepreneuriat ça se vit. » Pendant la formation donc « [...] on cherchait vraiment à comme devenir meilleur chacun. [...] voir comment ça s'appliquait partout pi comment ça pouvait nous aider dans toutes les sphères de notre vie. » Plus spécifiquement, ça a changé la façon de voir la vie, la rendre plus positive :

Tout ce qu'on a vécu, dans le fond, moi j'essaie d'intégrer tout ce qu'on a appris, le plus possible à tous les jours, pi de de me remémorer les choses qu'on a apprises pi de l'appliquer à des situations. Pi aussi, je vois beaucoup la vie de manière plus positive, parce que je le sais que dans chaque expérience qu'on vie, y a toujours au moins une chose de positive qu'on peut en retirer. Pi eehh ça me permet d'essayer aussi de changer la vision des autres autour de moi pour rendre le tout plus positif.

Ces changements de perception ou d'habitudes prennent du temps à être appliqués : « [...] j'pense que ça ce fait petit à petit là, genre je débarque de mes vieilles habitudes en essayant de les remplacer par des nouvelles manières que j'ai apprises. Ça se fait au fil du temps, à chaque expérience que j'ai l'occasion d'appliquer tout ça, ben là j'avance un petit peu dans mon parcours. » En effet, parce qu'il s'agit de

[...] commencer je pense par changer mes propres façons de faire à moi avant d'entreprendre quelque chose, fait que comme je discutais tantôt, la tendance que j'ai peut-être de me cacher derrière des excuses. Je vais commencer, je vais essayer d'aller plus vers l'action, sous la lumière de ce que j'ai appris moi-même [lors de la formation]. Je pense que ça commence par là, si on veut changer quelque chose pour les autres, faut d'abord être en mesure de changer notre vie à nous-mêmes.

Enfin, « [...] c'est très important d'avoir les compétences de leadership, être capable de se trouver des opportunités, être capable de construire son réseau, de s'entourer [...] » D'ailleurs, selon un des entrepreneurs invités : « Partager ses connaissances donne du leadership. » En ce sens, l'entourage des participants a témoigné des changements : « [...] tu retrouves tes gangs d'amis. Là je trouve ça drôle parce qu'ils me disent tout, tu as l'air plus mature. Dans le fond, c'est juste une autre perspective de la chose, je suis plus moi [...] » donc « [...] peu importe où est-ce que je vais dans la vie, ces compétences-là vont me servir. » Les projets ne sont pas uniquement réalisés dans les entreprises ou dans un cadre capitaliste, car chacun possède son portefeuille de projets et d'activités dans lequel il peut mettre de l'avant ses compétences. Plus précisément, il s'agit d'avoir de l'ouverture d'esprit et d'être curieux, de donner au suivant, de faire preuve d'écoute et de s'adapter à l'autre. Les compétences énumérées ci-haut correspondent aux compétences développées lors de la formation entrepreneuriat offerte aux jeunes dans une perspective de s'entreprendre. En ce sens, être entrepreneur n'est plus seulement qu'un métier, mais un état d'esprit pour réussir sa vie. Dans le même sens, dans la « cité par projet », alors que les projets sont éphémères, ce qu'il reste de permanent c'est « l'entreprise de soi », notamment développée lors de la formation. Le développement personnel prend alors une importance significative et l'accompagnateur-responsable apparaît comme une aide précieuse à cet effet. Effectivement, lors de la formation il y avait un accompagnateur-responsable et il a joué un rôle important dans l'apprentissage des participants. Dès lors, les compétences développées par l'individu ne sont plus dissociées entre compétences personnelles et professionnelles.

Dans la « cité par projet » tout comme dans la formation, le temps est perçu comme une ressource rare dont il faut user avec discernement en faisant des choix. L'enjeu dans la « cité par projet » c'est que toute l'énergie des individus est investie dans la conservation et le développement du réseau. Il ne reste donc que peu de temps pour les relations qui ne servent pas les projets, comme la famille ou les amis. Dans ce « nouvel esprit du capitalisme », la ressource à épargner n'est plus nécessairement l'argent, mais plutôt le temps. Comme le temps ne peut être conservé, dès lors celui qui réussit est celui qui fait le meilleur usage de son temps. Lors de la formation, il était en effet question d'apprendre à faire bon usage de l'instant présent.

« Le désir de se connecter est une propriété fondamentale de la nature humaine. » (Boltanski et Chiapello, 1999: 189) En ce sens, le besoin de se lier aux autres est fondamental, tous possèdent cette « capacité de se lier à d'autres », lors de projets par exemple ou en d'autres contextes. Le lien fort qui s'est tissé entre les participants, cette « deuxième famille » comme l'appelaient les participants illustre bien ce besoin de se connecter aux autres.

Dans ce « nouvel esprit du capitalisme », l'action et le changement sont valorisés contrairement à la stabilité. En ce sens, la formation revisite et actualise le rôle de l'entrepreneur dans son entreprise et dans sa communauté. En effet suite à la formation, un participant a exprimé que sa vision de l'entrepreneur n'est plus celle du « *self-made-man* ». L'entrepreneur, au sein de l'entreprise, occupe maintenant un rôle de coach, nouveau rôle qui émerge dans la « cité par projet » (Boltanski et Chiapello, 1999) auprès de son équipe et au sein de la société un rôle de leader. Notamment, un leader de changement au sein de la société. Il apparaît donc que la formation en entrepreneuriat pour les jeunes a contribué à former les participants afin qu'ils puissent évoluer, réussir et grandir dans la « cité par projet », et donc au sein de ce « nouvel esprit du capitalisme ».

À quoi sert la formation en entrepreneuriat? À quel imaginaire contribue-t-elle? Nous avons vu qu'elle se rapproche de la définition de l'entrepreneur de Schumpeter en mettant de l'avant l'aspect de création au cœur de l'activité de l'entrepreneur. Toutefois, sa capacité de renouvellement de la société reste limitée dû au fait que la perspective de l'entrepreneuriat proposée lors de la formation se rapproche davantage de la perspective néolibérale de l'innovation sociale. Dès lors, cet imaginaire présenté lors de la formation semble se rapprocher de ce « nouvel esprit du capitalisme ». Ainsi, après avoir analysé cet imaginaire, de quel entrepreneur et de quel entrepreneuriat est-il question lors de la formation, il semble pertinent de voir ce que la formation a produit chez les participants.

6.2 Que produit la formation sur les participants?

Comment cette formation est-elle reçue par ceux et celles qui la suivent? Que produit-elle sur eux?

6.2.1 Sont-ils bousculés?

Dans un premier temps, dans quelle mesure les participants sont-ils bousculés par cette formation? Si oui, sur quels plans? Malgré le fait que la formation en entrepreneuriat n'a pas contribué à remettre en question le modèle dominant, elle visait quand même à susciter une transformation chez les participants. En effet, elle a contribué à remettre en question certaines des significations de l'imaginaire dominant, identifiables par la présence de certains paradoxes. Premièrement, au sujet du rapport au temps, la formation propose d'apprivoiser l'instant présent. Dans les rapports aux autres, elle suggère de repenser nos relations avec davantage d'entraide, de solidarité et moins de compétition. Pour ce qui est de notre rapport à la technique, elle inspire un quotidien où il y a moins de connexion technologique et plus de connexions humaines. En ce qui a trait à notre rapport au changement, elle évoque la possibilité que nous puissions apprivoiser et exploiter l'incertitude ainsi que le changement afin de créer un impact positif autour de nous. Enfin, à travers mon intervention, elle a aussi contribué à remettre les outils au service de la création de nouveaux possibles. Par ailleurs, il s'avère qu'au final, elle a contribué à construire un imaginaire autour de ce « nouvel esprit du capitalisme ». Dès lors, est-ce que cela a créé un choc ou a bousculé les participants?

En rappel, selon Berger et Luckmann (2018), un individu se construit au sein d'une société donnée. Cette construction qui débute dès l'enfance se nomme la socialisation primaire. C'est pendant cette période que l'individu se construit une identité, qu'il construit son moi, son monde. Cette socialisation primaire est à la fois émotive et cognitive. Par la suite, lorsque l'individu grandit, il s'initie à des « sous-mondes » selon les différentes connaissances qu'il acquiert, notamment dans le cadre de son métier. Cette deuxième phase de socialisation se nomme la socialisation secondaire. Lors de la socialisation secondaire, il peut arriver qu'un individu vive une crise, plus

précisément une confrontation de deux mondes. Si l'individu intègre la nouvelle identité associée au Nouveau Monde à laquelle il est confronté et qu'il remet en question l'imaginaire construit lors sa socialisation primaire, dès lors Berger et Luckmann (2018) décrivent ce processus comme une phase de resocialisation. Il s'agit donc maintenant de voir si les participants à la formation ont vécu une crise, ou plutôt une confrontation de deux mondes lors de la formation, celui dans lequel ils ont grandi et celui auquel ils ont été confrontés lors de la formation.

De manière générale, malgré la présence de certains paradoxes, la formation semble avoir été l'occasion de consolider la socialisation primaire des participants, propre à chacun d'eux. Dès lors, la formation comme socialisation secondaire ne semble pas avoir provoqué une crise ou même une resocialisation chez les participants. (Berger et Luckmann, 2018) Selon un participant « Tu apprends à te connaître, on est tout encore des ados, en train de se chercher [...] ». Il semble alors que les participants n'avaient peut-être même pas tout à fait terminé leur socialisation primaire lors de la formation. En effet, la formation semble avoir davantage confirmé ou plutôt réaffirmé les valeurs et/ou visions du monde acquises lors de la socialisation primaire des participants. Ces valeurs acquises auprès de leurs parents et des expériences vécues pendant leur enfance et adolescence. Voici un rappel de quelques-unes des valeurs nommées comme importantes par les participants, suite à la formation : travail, curiosité d'apprendre, détermination, courage, ouverture, intégrité, leadership, famille, travail d'équipe avec des forces complémentaires, dépassement de soi, oser, sortir de sa zone de confort pour apprendre, l'échec comme apprentissage, capacité à convaincre, aider, redonner au suivant en argent et en temps. La formation propose donc aux participants de donner vie à ces valeurs à travers la démarche entrepreneuriale. De manière générale, elle invite davantage les participants à faire le choix de laisser aller ce qui ne les sert pas ou plus et garder ce qui les sert, elle ne remet pas totalement en question la socialisation primaire des participants, même si elle invite à questionner certains éléments acquis lors de cette dernière.

La présence d'émotions lors de la formation est l'un des éléments qui a quelque peu bousculé les participants lors de la formation. Selon l'un d'eux :

Je pense à plusieurs moments où [on] nous ramenait plus dans le cœur [...], c'est quelque chose que j'ai pas nécessairement tendance à faire, je suis une personne qui est assez rationnelle généralement pi j'ai, non pas que j'ai de la difficulté à, à connaître mes propres émotions, mais j'ai pas nécessairement tendance à en parler et les dévoiler à autrui, fait que ça c'est des moments qui m'ont plusieurs fois mis mal à l'aise, sauf qu'après ça m'a apporté d'autres choses, ça m'a apporté un bien-être, ça m'a apporté la sensation d'avoir connecté avec d'autres personnes, fait que oui ça m'a mis mal à l'aise par moment, mais ça a quand même aidé à mon cheminement je pense.

Même si les moments d'émotions lors de la formation se sont avérés les moments où les participants affirment avoir vécu un certain inconfort, un malaise, ce fut aussi lors de ces moments qu'ils ont davantage appris. Selon l'un d'eux, la formation lui a fait vivre une réelle transformation lorsqu'il a laissé place aux émotions qui l'habitaient. Après avoir reçu une rétroaction difficile de la part de ses collègues, il a réellement pris conscience de ce qu'il devait améliorer. Il y a une phrase qu'il a retenue à ce sujet de la part d'un des entrepreneurs qui a partagé son histoire pendant la formation : « Tu te rappelles des choses, ils se rappellent des sentiments et du feeling. Les gens changent sur un sentiment. » Ainsi, sortir de sa zone de confort en acceptant et vivant des émotions a donné lieu à des apprentissages chez les participants et a remis en question le fait qu'il ne faut pas mélanger les émotions aux affaires, croyance acquise lors de la socialisation primaire de certains.

Dans un autre ordre d'idée, les participants ont été fortement touchés par la force des liens qu'ils ont créés entre eux. Selon l'une participante :

Dès le début, jme suis sentie intégrée, jme suis rendue compte que finalement y avait pas tant de différence que ça entre moi pi les autres personnes, tout le monde était stressé, tout le monde ne savait pas à quoi s'attendre, tout le monde venait chercher des choses différents, eehh soit pour saisir la vie ou sur eux-mêmes pour mieux se comprendre, jme suis juste rendue compte que mon développement s'est fait comme en même temps que tout le monde. Pi que desfois, j'aidais quelqu'un d'autre [...]

Pour un autre : « [...] on a commencé à s'inclure, à apprendre à se connaître, un petit peu devenir une famille. » À la fin de la semaine, un participant fait la remarque que le « [...] groupe en général, le niveau de cohésion qu'on a atteint à la fin de la semaine et l'esprit d'équipe qui avait comparativement au début de la semaine où personne ne se connaissait, osait à peine parler, c'était vraiment beau à voir. » Les participants ont

été surpris par les liens forts qu'ils ont créés lors de la formation, ils ont expérimenté les bienfaits de l'entraide et de la collaboration : « [...] c'était pas vraiment un esprit de compétition, surtout si je compare à les autres formations dans les autres camps, [...] pi là c'était vraiment beaucoup plus de l'entraide. » D'ailleurs c'est cet esprit d'équipe qui s'est créé rapidement, « la gang » qui a les participants.

Cette recherche est née d'une réflexion sur ma propre identité et mon propre processus de socialisation. On pourrait dire que j'ai été bousculée en m'initiant à l'innovation sociale alors que j'étais plutôt habitée par un imaginaire entrepreneurial. De mes remises en question, ont germé en moi des questions quant aux effets de la formation en entrepreneuriat sur l'identité et le processus de socialisation des jeunes participants. Ont-ils eux aussi été bousculés ou remis en question? Enfin, il semble que la formation a surpris les participants à travers les différentes émotions vécues au cours de la semaine et de par la force des liens que les participants ont créés entre eux en si peu de temps. Par contre, les participants ne semblent pas avoir été bousculés ou perturbés.

6.2.2 Pourquoi sont-ils bousculés ou pas?

Pourquoi les participants sont-ils ou non bousculés/perturbés par cette formation? Est-elle en contradiction avec leur vision antérieure de l'entrepreneuriat? Pour quelles raisons? Cela vient-il de leur origine sociale? Sont-ils déjà eux-mêmes sensibles au « nouvel esprit du capitalisme »? Dès lors, il est pertinent de s'attarder sur ces quelques éléments qui permettent de mieux comprendre l'imaginaire des participants construit lors de leur socialisation primaire pour par la suite mieux comprendre l'effet de la formation sur eux, en tant que socialisation secondaire. Est-ce que la vision de l'entrepreneuriat que les participants avaient avant la formation était en contradiction avec celle présentée lors de la formation?

Certains participants à la formation proviennent de familles entrepreneuriales, influencés et inspirés par leurs proches, ils aimeraient un jour prendre la relève de l'entreprise familiale ou démarrer leur propre projet, selon l'un d'eux : « [...] mon père est entrepreneur, c'est sûr que ça me pousse à embarquer là-dedans aussi. » En effet, certains participants baignent dans l'entrepreneuriat depuis qu'ils sont tout petits

et avaient déjà une conception de l'entrepreneur et de l'entreprise avant la formation. Certains d'entre eux affirment avoir appris très tôt la valeur de l'argent et à ne pas mêler les émotions aux affaires.

Dans un autre ordre d'idée, toujours parmi les participants venant d'un milieu entrepreneurial, l'un d'eux me partageait que l'heure du souper en fin de journée était l'occasion d'entendre les histoires quotidiennes de la vie entrepreneuriale de ses parents. De son point de vue, l'entrepreneuriat est donc plus qu'un métier, il y entretient une relation affective :

C'est sûr que mon père c'est [...] une grande inspiration pour moi, c'est quelque chose qui m'a touché toute ma vie et m'inspire toujours, de le voir travailler tous les jours, de travailler sur ses projets pi de gérer ses employés pi les difficultés qui a au travail. Mon grand-père aussi qui était entrepreneur, tsé c'est une grosse fibre entrepreneuriale dans ma famille.

Cette vision d'être entrepreneur qui s'étend au-delà du métier, qui devient une raison d'être correspond bien aussi au modèle d'entrepreneur véhiculé lors de la formation. D'ailleurs, plusieurs des entrepreneurs invités lors de la formation ont grandi au sein de familles entrepreneuriales.

Pour plusieurs des participants qui ont des parents entrepreneurs, leurs parents entrepreneurs sont des modèles à suivre. C'est à travers cette fibre entrepreneuriale familiale qu'ils ont intégré les valeurs qui les inspirent pour leur vie en général et dans leur démarche entrepreneuriale. L'une d'elles, redonner au suivant et s'impliquer dans sa communauté, selon l'un des participants, parmi « les valeurs que mes parents m'ont inculquées [:] redonner [...] » Les valeurs des parents entrepreneurs sont source d'inspiration pour les jeunes entrepreneurs en devenir, selon un autre participant : « j'admire beaucoup ma mère là-dedans, parce qu'elle a toujours voulu, à travers tous ses projets, elle a toujours voulu créer quelque chose de nouveau et surtout aider les autres, redonner au suivant. » Ces valeurs ont pu être renforcées par l'expérience de vie familiale et l'expérience de vie plus large qui a aussi contribué au développement de certaines valeurs chez les jeunes participants, selon l'un d'eux :

[...] j'ai eu la chance de côtoyer beaucoup [de] gens qui étaient plus dans le besoin, qui avaient besoin de services, pi je pense que ça m'a fait réaliser à

quel point on est chanceux de vivre ici, d'avoir autant de services, d'être en santé, dans un milieu où il y a de la paix, ça m'a fait réaliser que même dans ce milieu-là, y a des gens qui ont besoin de notre aide, qui ont besoin de services pi qui en même temps ont tellement à apporter à la communauté que je pense que dans une certaine mesure, c'est notre devoir de les aider pi de les amener vers le haut.

La notion de redonner au suivant et de s'impliquer dans sa communauté véhiculée à travers la formation, notamment lors de la thématique du vendredi « S'impliquer » et la visite à la résidence de personnes âgées n'était donc pas nouvelle pour certains participants. En fait, la formation a confirmé aux participants qu'il était possible d'être entrepreneur et de redonner à ceux qui en avaient besoin :

[...] le déjeuner avec les personnes âgées c'était vraiment, ça vraiment été un beau moment, pi ça répondu à une question importante que j'avais, qui était parce que, en fait mon but en entrepreneuriat c'est vraiment de contribuer, de redonner au suivant, d'aider les autres, de redonner quelque chose à la communauté, je me suis vraiment toujours demandé, surtout en allant à [la formation], je me suis demandé est-ce que les compétences que je vais acquérir vont me permettre de redonner au suivant, parce que souvent l'entrepreneuriat est comme plus vu dans une perspective de souvent de profit ou de productivité ou tout ça, mais ça m'a vraiment montré que oui toutes ces compétences-là peuvent servir à devenir plus productif, à faire des profits oui, mais elles peuvent aussi servir aussi bien à redonner au suivant et à aider ceux qui nous entourent.

Parmi les autres caractéristiques de l'entrepreneur inspirées des valeurs des parents des participants, il y a ce « désir d'apprendre et la curiosité [de] ma mère qui fait qu'aujourd'hui j'ai toujours le goût de creuser, d'aller plus loin et de découvrir de nouvelles choses finalement. » Ce désir de progresser, cette curiosité et ouverture se sont aussi retrouvés dans la formation, notamment à travers la position du lancer franc proposée aux participants lors de la première journée. L'un des participants en a retenu : « Nous on s'est fait dire d'être *all in*, [...] fait que tout le monde voulait se mettre à 100% [...] » Il y a aussi les notions de courage et de détermination véhiculées lors de la formation dans les témoignages des entrepreneurs, notamment celle invitée dans le cadre de la journée « Créer », elle a partagé aux participants comment sa mission personnelle prend vie avec sa détermination. Par ailleurs, la détermination était déjà reconnue par les participants comme une force importante pour réaliser ses projets : « mon père parce que j'ai vu comment il a commencé son entreprise, il a

commencé vraiment très bas. » De ce fait, selon le participant, son père est un modèle pour lui de détermination et courage. Un autre participant affirme :

[...] en tant que [...] figure paternelle, mon père, c'est un modèle que je veux suivre [...] juste en général, de ne pas se laisser *shut down* par les autres, pi c'est pas parce que ça existe pas, que c'est trop fou, faire ce que tu aimes, pi y a toujours une manière de, de trouver quelque chose que tu aimes faire, pi le tourner en quelque chose non seulement qui vaux plusieurs millions, mais une idée qui va avancer la société [...]

Parmi les valeurs construites dans le cadre familial, on retrouve aussi l'intégrité ou la fidélité à ses valeurs, selon un participant :

C'est sûr j'aimerais ça leader le monde, mais j'aimerais ça aussi être capable de suivre un groupe ou de suivre une personne, si la personne m'inspire c'est sur je vais la suivre là, peu importe quel style de personne c'est. [...] j'aimerais ça être quelqu'un d'ouvert, j'aimerais ça être comme mon père, c'est sur c'est une grande inspiration, mais quelqu'un qui sait ce qui veut, quelqu'un qui a des valeurs, qui suit ses valeurs, quelqu'un de droit, quelqu'un de fidèle.

Enfin, le leadership qui a pu se développer chez certains dans le milieu familial, ne vient pas nécessairement directement des parents, mais de l'expérience de vie familiale : « c'est sûr que quand tu es le plus vieux d'une famille faut que tu prennes le lead un peu, tu t'arranges pour gérer tout le monde, pi s'assurer de faire des activités pi s'assurer que tout le monde est bien là-dedans. » De manière générale, il y aussi eu le transfert de la valeur de la famille :

Mon père a toujours travaillé fort pi y a toujours été là pour l'entreprise, mais y a toujours été là pour la famille aussi. Je pense que ça va être surtout ça que je vais essayer de faire. Je veux vraiment faire de la place pour la famille pi travailler fort, mais passer autant de temps avec ma famille sinon plus pour être sûr de pas perdre rien, pi être sûr de donner tout ce que je peux aux gens autour de moi.

Parmi les participants, pour certains, l'intérêt pour l'entrepreneuriat leur est venu à l'extérieur du cadre familial, il est apparu dans le cadre du contexte scolaire ou du sport interscolaire :

[...] je te dirais que ça plus commencé quand j'étais au primaire pi qui fallait vendre des trucs, souvent c'était comme des crayons, du savon, du chocolat ou pour le patinage artistique ou le hockey, le patinage artistique de mes sœurs. Fait que juste en vendant, j'aimais ça me promener, parler au monde, vendre des trucs.

À travers ces différentes expériences, notamment sportives, les participants ont développé certaines valeurs, dont la détermination : « j'ai eu beaucoup de blessures qui m'ont fait réaliser que ça faisait partie du parcours pi que c'est pas parce que tu te faisais mal que tu pouvais pas continuer pareil là [...] » Le travail d'équipe est aussi né chez certain de par leur implication au sein d'équipes sportives : « le basket en tant que tel ça m'a fait apprendre à travailler en équipe pi à créer des liens [...] » Tandis que pour d'autres le sport les a plutôt plongés dans un milieu de compétition et de performance. Certains ont même abandonné la pratique de certains sports pour ne plus se retrouver dans un tel contexte alors que d'autres y ont développé de l'anxiété.

Avant la formation, quelques-uns des participants avaient déjà démarré ou pris part à des projets entrepreneuriaux individuels ou collectifs lors de projets scolaires. Certains de ces projets prenaient la forme de coopératives. D'autres avaient déjà participé à des formations en entrepreneuriat, ici au Québec et ailleurs, alors que quelques-uns ne s'y étaient pas encore tellement intéressés. En fait, ils n'avaient jamais côtoyé d'entrepreneurs ou alors très peu avec leur arrivée à l'École.

Chez les participants qui ont grandi dans un milieu entrepreneurial, notamment avec des parents entrepreneurs, leur imaginaire était imprégné des valeurs énumérées plus haut et de certaines compétences liées au leadership avant leur arrivée à la formation. En effet, cet imaginaire construit lors de leur socialisation primaire s'est confirmé et réaffirmé lors de la formation et il les guide toujours pour leur futur. Pour les autres participants, les différentes activités lors de la formation leur ont aussi permis de mettre des mots pour arriver décrire leur socialisation primaire, eux aussi notamment en termes de valeurs.

Tous les participants ont donc appris à se connaître et mettre des mots sur des valeurs importantes à leurs yeux, ces valeurs qui leur serviront de guide pour la suite. Pour les participants provenant d'un milieu entrepreneurial, la vision de l'entrepreneur véhiculée lors de la formation n'était pas totalement nouvelle pour eux. Pour les autres participants qui n'ont pas grandi dans un milieu entrepreneurial, il semble qu'ils aient découvert une version de l'entrepreneur moins individualiste, moins axé sur la

performance, et le profit, mais qui correspond davantage au leader ou « grand » au sein du « nouvel esprit du capitalisme ». L'un des participants le décrivait ainsi :

[...] quand je suis arrivé [à la formation], l'entrepreneur moi c'était vraiment la vision, l'ancienne vision capitaliste de donner des ordres et tu fais ce qu'il te dit. Tandis que là j'ai découvert qu'un entrepreneur, le meilleur entrepreneur, ça va être celui qui est le plus concilient, celui qui va, qui réussit le plus à regrouper ses employés. Souvent celui qui va le plus avoir les meilleurs résultats.

Par ailleurs, l'ensemble des participants ont pris conscience lors de la formation qu'« être entrepreneur dans le fond c'est pas juste nécessairement dans le travail, c'est quasiment comme un état d'esprit, si je pouvais dire, c'est toujours, innover pi c'est être soi-même, en essayant d'intégrer les autres. C'est vraiment plus large que ce que je pensais. »

Dès lors, la formation a confirmé les valeurs acquises lors de la socialisation primaire des participants. De plus, lorsque la formation a proposé une vision de l'entrepreneur qui dépasse le métier, lorsqu'il s'agit d'être entrepreneur, de s'entreprendre, les participants n'ont pas été bouleversés, en fait cela a semblé avoir du sens pour eux parce que jusqu'à un certain point leur imaginaire était déjà habité par des éléments caractéristiques de ce « nouvel esprit du capitalisme ».

6.2.3 À quoi sert cette formation pour les participants?

Enfin, la formation ne remet pas en question la socialisation primaire des participants, mais elle influence la suite de l'histoire de chacun, dans le sens qu'elle suscite une réflexion personnelle sur les aspirations et le futur souhaité par les participants :

[...] c'est sûr que ça va changer mon parcours, c'est sûr à 100%, mmm je sais pas exactement ça va être quoi, mais même quotidiennement ça change un peu mon attitude, pi la façon avec laquelle j'approche les nouvelles situations qui m'arrivent. Que ce soit des exemples comme aujourd'hui, que je me pose plus souvent la question, est-ce que ça ça m'apporte du plaisir, est-ce que je le fais parce que ça va être mieux pour mon futur, est-ce que je le fais parce que ça fait plaisir à d'autres personnes où, que ce soit cette attitude-là ou ce que j'aimerais faire probablement dans la prochaine semaine ce serait de m'asseoir pi vraiment déterminer c'est quoi mes valeurs qui sont les plus importantes pour moi, pi je pense que ça, ça va aussi changer les choix que je fais, pi les décisions, ça va m'amener un peu un fil conducteur pi ça va faciliter les choses.

Cette connaissance de soi acquise par les participants lors de la formation a contribué à établir les bases pour une éventuelle pratique de l'entrepreneuriat : « Je pense que l'essentiel c'est qu'on comprend mieux qui on est, donc on peut mieux comprendre nos faiblesses, donc comment agir avec les autres pour pallier à ces faiblesses-là et faire en sorte que l'équipe aille mieux. »

Habités de cet imaginaire sur l'entrepreneur et l'entreprise, je suis bien curieuse à savoir comment les jeunes participants s'apprêtent à entreprendre. Pour certains, la formation leur a donné le goût d'entreprendre, alors qu'avant ils n'avaient aucune idée de ce que c'était. D'autres sont aussi convaincus qu'ils veulent entreprendre et cela peut prendre différentes formes : au sein d'entreprises déjà existantes comme intrapreneur, en créant une coopérative visant l'autonomie alimentaire d'une région, en prenant la relève d'une ferme bovine, en gérant un holding de plusieurs organisations, en démarrant un OBNL en Afrique, en démarrant une entreprise sociale ou classique, etc. Bref, d'autres ne savent toujours pas s'ils veulent entreprendre, mais l'un d'eux affirme « Ce que j'ai pas de doutes, c'est que les compétences d'entrepreneuriat vont me servir peu importe dans quel domaine je vais. » La formation leur a donc légué des apprentissages qui sont applicables dans différents contextes, pas nécessairement entrepreneuriaux. À la fin, entreprendre semble donc faire du sens même à l'extérieur du métier d'entrepreneur, l'un des participants décrivait même la formation comme « Une école de vie. » Selon un autre, « Dans tout ce que tu fais tu es un entrepreneur. » Cela veut dire que la notion d'entreprendre s'étend au-delà du métier lors de la formation et que la formation a donc bel et bien contribué à la construction de cet imaginaire empreint du « nouvel esprit du capitalisme », où il s'agit de s'entreprendre.

Chapitre 7 | Conclusion

En conclusion, à la question à quoi sert la formation en entrepreneuriat? La formation a bel et bien contribué à un certain imaginaire, chez les participants et chez moi. Elle a revisité un certain rapport au monde au sein de la société en créant l'émergence de différents paradoxes et a construit un imaginaire qui s'apparente à ce que Boltanski et Chiapello (1999) appellent le « nouvel esprit du capitalisme ».

Dans un premier temps, la formation a permis aux participants de développer leur connaissance de soi, plus précisément leur personnalité et leurs valeurs. Elle a aussi été l'occasion de découvrir quel type de leader ils sont, puis de développer des aptitudes relationnelles de collaboration et communicationnelles. Lors de la formation, il a aussi été question d'explorer le processus de création de l'entrepreneur et de développer sa capacité à convaincre. Enfin, l'importance de s'impliquer dans la société et de donner au suivant a aussi été au cœur de la formation. Cette dernière a donc contribué à la construction d'un imaginaire où l'entrepreneur est un leader rassembleur, l'un de ceux qui ose prendre des risques, qui est ouvert et qui non seulement s'adapte aux changements, mais les crée. La vision de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur proposé lors de la formation se rapproche de celle proposée par Schumpeter (1911) jusqu'à un certain point. En effet, la formation a bel et bien présenté la création comme au centre de l'activité de l'entrepreneur, mais la création dans un certain cadre déjà existant. En ce sens, la formation n'a pas remis en question l'entreprise ni la vision individualiste de l'entrepreneuriat. La vision de l'entrepreneur véhiculée à travers la formation se rapproche donc davantage de la perspective néolibérale de l'innovation sociale proposée par Durand Folco (2019). Le point de départ de la démarche entrepreneuriale est l'individu, ses valeurs lui servent de guide et il s'agit de s'entreprendre, et ce même en dehors du contexte de l'entreprise. Dans le même ordre d'idée, la formation n'a pas contribué à remettre en question la socialisation primaire des participants, elle a plutôt aidé à mettre des mots et confirmer les valeurs qui les habitaient déjà. (Berger et Luckmann, 2018) Par ailleurs, la formation a quand même remis en question certains éléments caractéristiques de la socialisation primaire des participants, ce qui a donné lieu à des paradoxes : performer ou être dans le moment

présent, connexion technologique ou connexion humaine, compétition ou entraide, statu quo ou changement, individu ou collectif et enfin des outils au service de la créativité ou la créativité au service des outils. Ces contradictions, qui sont en fait des tensions caractéristiques des processus qui jalonnent l'innovation sociale ont contribué à remettre en question certains éléments du rapport au monde dominant actuel au sein de notre société. Bien que les entrepreneurs en devenir intéressés par la formation n'étaient pas des entrepreneurs sociaux, la formation, par son approche, a participé à construire un imaginaire social chez ces derniers. Ainsi, peut-être un jour le deviendront-ils, suite aux germes semés par la formation. D'autre part, de manière générale, la formation a permis aux participants de développer leur capacité à s'entreprendre et donc à réussir au sein de ce « nouvel esprit du capitalisme ». (Boltanski et Chiapello, 1999)

Les apprentissages réalisés par les participants laissent croire qu'un imaginaire peut bel et bien être construit ou renforcé par une expérience de formation en entrepreneuriat. Ce constat est un apport de la recherche, notamment au niveau social. En effet, si une expérience de formation marque bel et bien l'imaginaire des participants, dès lors ceux à l'origine des formations portent une responsabilité en ce qui a trait la vision du monde véhiculée à travers ces formations. Les choix des formateurs, des modèles présentés ainsi que des outils choisis, tout cela n'est pas neutre. Ces choix ont ensuite des répercussions sur la vision du monde qui prend vie à travers les actions des individus. Pour ma propre pratique professionnelle et implication dans la formation en entrepreneuriat, j'en retiens donc l'importance de faire ces choix de la manière la plus consciente et responsable possible, pour le bien commun.

Ensuite, au niveau méthodologique, cette recherche a été réalisée dans un contexte où l'apprentie chercheuse, moi, étais impliquée professionnellement dans le terrain de recherche. Cela m'a permis d'accéder et de comprendre plus facilement l'imaginaire associé à la formation. En ce sens, la démarche ethnographique et auto-ethnographique ont permis de mettre à profit cette posture de recherche qui impliquait deux réflexions en parallèle, les effets de la formation sur les participants et sur l'apprentie chercheuse dans une visée d'adapter ma pratique professionnelle. Cela explique la forme narrative et les questions soulevées lors de l'analyse des résultats qui ont permis de mobiliser mes

émotions vécues dans le cadre de la recherche et de prendre du recul par rapport au terrain de recherche. Cela afin de pousser davantage les réflexions, au lieu d'essayer de faire fi des émotions vécues. Pour la suite de ma pratique professionnelle, il s'agit maintenant d'utiliser mes émotions comme leviers d'actions et d'apprentissages, ce que m'a permis d'apprendre cette recherche. Par ailleurs en découlent les principaux apports de cette recherche qui est d'abord la description fine d'une formation en entrepreneuriat pour les jeunes, ensuite la réflexion de fond qui suit cette formation en entrepreneuriat réalisé dans une perspective plutôt sociologique et qui met au jour des tensions caractéristiques de l'innovation sociale.

Quant aux limites de cette recherche, d'abord au niveau théorique, j'ai choisi de ne pas approfondir un cadre théorique de manière très rigoureuse et structurante. En effet, j'ai plutôt opté pour un cadre théorique plus léger, qui me servirait de guide, qui me donnerait des repères et des balises pour faciliter l'analyse, et ce afin de rester dans une démarche davantage inductive. Toujours au niveau théorique, ce que j'ai présenté comme des paradoxes, des tensions dans le chapitre précédent la conclusion mériterait sans doute d'être interprété à travers une grille d'analyse. Pour ce faire, aborder ces paradoxes comme des compromis à travers le cadre théorique des « économies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991) pourrait certainement être pertinent. Du point de vue des limites empiriques, la posture que j'ai dû adopter lors de la recherche, celle d'apprentie chercheuse impliquée dans le terrain de recherche, peut avoir mené à certains angles morts au niveau de l'observation ou de la réflexion, du fait que j'étais déjà imprégnée de l'imaginaire de la formation avant la recherche. Ce que j'ai toutefois essayé de minimiser à travers mon choix méthodologique. D'autre part, quant aux résultats de cette recherche, la découverte que la formation se rapproche davantage de l'innovation sociale de type néolibérale n'est pas une surprise, en fait cela était plutôt prédictible. Toutefois, de mettre au jour cet esprit du nouveau capitalisme qui se retrouve derrière cette perspective de manière détaillée, cela est nouveau.

Dans un autre ordre d'idée, la recherche actuelle se voulait un état de la situation afin de déterminer à quoi sert une expérience de formation en entrepreneuriat pour les jeunes? Peut-elle être un facteur de renouvellement de la société? Les effets d'une formation

devraient aussi pouvoir être étudiés sur le long terme. Il reste donc bien difficile de dire ce que celle-ci a apporté aux participants en fin de formation. Toutefois, au terme de cette recherche, on peut quand même conclure qu'une expérience de formation peut bel et bien contribuer à un certain imaginaire. Dès lors, la définition et la compréhension de cet imaginaire sont bien importantes, car les choix qui en découlent liés aux différents savoirs partagés lors de la formation déterminent la transformation engendrée par la formation. La compréhension de l'imaginaire qui se construit lors d'une expérience de formation en entrepreneuriat pour les jeunes, mise au jour lors de cette recherche, servira de base pour des pistes de réflexion et d'action afin de permettre une transformation, éventuellement peut-être la construction d'imaginaires qui portent des significations qui permettent le renouvellement de notre société. Cela afin d'éveiller les consciences et peut-être initier les participants à de nouveaux imaginaires qui permettent aussi d'accroître leurs impacts positifs sur le monde qui les entoure. En ce sens, un retour des résultats de l'étude aux participants et/ou l'intégration aux futures formations des constats de cette recherche constitueraient une autre étape dans la construction de l'imaginaire secondaire.

Au cours de cette expérience de recherche, j'ai appris que pour faciliter le dialogue, selon moi un premier pas vers la rencontre de l'imaginaire de l'autre, il s'avère utile dans les conversations de remplacer les « ou » par les « et ». Parce que les « ou » mènent à une certaine fermeture et que les « et » démontrent davantage une ouverture au dialogue. Dans une perspective de changement, pour passer d'un imaginaire à l'autre il faut accepter que le changement prenne du temps. La construction d'un imaginaire prend du temps, tout comme sa déconstruction. Si nous acceptons que des dualités cohabitent, d'abord dans nos esprits individuels comme me l'a permis la démarche de ce mémoire, nous pouvons par la suite s'ouvrir aux autres. Le dialogue est ainsi facilité et petit à petit un certain imaginaire peut être déconstruit et un autre construit.

Les paradoxes soulevés par la formation en entrepreneuriat contribuent certainement à un imaginaire caractérisé par la performance, la compétition, la connexion technologique, le statu quo et l'individualité. Cet imaginaire, nous pouvons facilement l'associer à cette quête de croissance infinie que notre société actuelle semble poursuivre. En contrepartie, être dans le moment présent, favoriser les connexions humaines, entretenir des liens

d'entraide et de solidarité, apprivoiser le changement, relayer les outils au rang d'outils font résonner en moi à prime l'écho d'un tout autre imaginaire qui je pense pourrait contribuer au renouvellement de notre société, seulement s'il est considéré en dehors de l'entreprise. Parce qu'après analyse de ce dernier lors de la formation, il s'apparente à celui du « nouvel esprit du capitalisme ». En effet, lorsqu'il existe des problèmes « réels » dans une société alors ces problèmes sont reconnus comme tels à une époque et au sein d'une société donnée, alors « telle société se donne comme tâche de résoudre qu'en fonction d'un imaginaire central de l'époque ou de la société considérée. » (Castoriadis, 1975: 187) En ce sens, j'admets qu'avant même de penser à résoudre ces problèmes, il faut que ces derniers soient reconnus par les différents acteurs de la société, en ce cas-ci les entrepreneurs et entrepreneurs en devenir. Il me reste donc encore du travail à faire à ce sujet. À la fin de cette recherche, j'arrive à comprendre que la réponse à ces enjeux soit adressée à travers l'amélioration des entreprises, puisque c'est actuellement l'imaginaire dominant, mais je soutiens aussi que construire d'autres imaginaires en parallèle permet de faire changer les choses.

Ces autres imaginaires auxquels je fais référence prennent naissance hors de l'esprit du capitalisme, par exemple celui de la décroissance soutenable. En établissant le postulat d'un changement nécessaire de nos façons de vivre pour éviter une décroissance imposée par les crises écologiques, sociales et économiques, dans quelle mesure les savoirs acquis lors de la formation en entrepreneuriat sont-ils en harmonie avec la transition vers une décroissance soutenable? Cette recherche m'a permis de prendre un recul face à cette formation dans le cadre de l'« Entreprise-monde ». Dès lors, l'une des suites possibles de cette recherche serait de poser la question à savoir si les connaissances acquises lors de la formation pourraient être mobilisées en dehors de l'entreprise? À savoir si la formation en entrepreneuriat prépare les jeunes vers une société post-croissance, mon hypothèse est que directement peut-être pas, mais elle peut contribuer au développement d'un savoir-être qui pourrait certainement être récupéré et utile dans une telle société. Tenter de mettre en relation les thèmes de la croissance et de la décroissance et s'intéresser au thème de la décroissance suppose d'accepter l'idée qu'il existe des alternatives à la poursuite de la croissance et que c'est ce que nous souhaitons, ce que je souhaite.

Mes réflexions et questionnements en ce sens sont est-ce que les participants ont conscience des situations problématiques dans lesquelles peut les engager leur pratique future? Est-ce que cela nous laisse entrevoir une décroissance possible? Est-ce que l'entrepreneur peut exister en dehors du capitalisme? En m'appuyant sur mon expérience lors de la formation je pense que les participants pourraient être davantage conscientisés aux enjeux de leur pratique future, c'est d'ailleurs la mission que je me suis donnée à laquelle je vais contribuer pour la suite. Ils ont quand même une conscience des enjeux de société que nous vivons, l'enjeu est qu'ils envisagent actuellement la cause de ces enjeux aussi comme la réponse, l'entreprise. En m'appuyant sur la définition de Schumpeter (1911) de l'entrepreneur et sa théorie de la « destruction créatrice », je pense que l'entrepreneur peut exister en dehors du capitalisme et c'est sur cette vision de l'entrepreneur que je vais m'appuyer pour écrire la suite de mon histoire et peut-être contribuer à celle des autres qui croiseront ma route. Pour reprendre les mots d'Yves-Marie Abraham (2020),

La bonne nouvelle est que ce mal n'est pas inscrit dans une quelconque nature humaine. Il s'est imposé avec cette forme de vie sociale que l'on appelle capitalisme, qui n'est elle-même qu'une invention récente et contingente dans l'histoire de notre espèce. Or, ce que des humains ont fait, d'autres peuvent le défaire. La guérison est donc envisageable. Elle suppose cependant de cesser de croire qu'il suffirait pour écarter ces dangers de rendre le capitalisme plus vert, plus responsable, plus humain, plus éthique ou que sais-je encore.

L'entreprise est un outil que s'est créé l'humain. De ce fait, en sommes-nous au point où nous avons créé une machine qui nous dépasse, à laquelle nous n'avons plus le contrôle? Une machine qui ne nous sert peut-être plus, mais que nous servons? Même si nous voulons le bien, l'entreprise et tout l'imaginaire qui en découle, mène à des prises de décisions qui favorisent souvent le profit au détriment du bien commun des vivants. Les générations qui nous précèdent ont travaillé fort à bâtir ces machines, ces outils, ces entreprises. Dès lors, comment pouvons-nous apprendre de ce qu'ils ont construit pour la suite? Pouvons-nous explorer d'autres types d'organisations? Les entrepreneurs en devenir ont été invités à réfléchir sur leurs valeurs lors de la formation et ils sont convaincus qu'ils veulent faire une différence dans le monde dans lequel ils vivent. Dès lors, il s'agirait peut-être d'explorer d'autres outils et types d'organisations qui permettent peut-être davantage de se réaliser en cohérence avec leurs valeurs? Les perspectives

sociales-démocrates et émancipatrices de l'innovation sociale proposées par Durand Folco (2019) sont selon moi une piste à explorer pour la suite de la formation et de l'éducation entrepreneuriale. Je pense que nous pourrions ouvrir plus large le champ des possibles à ces jeunes entrepreneurs en devenir en leur présentant des modèles d'entrepreneurs qui ont choisi de mettre leur pouvoir créateur au service de valeurs autres que celles dictées par le marché à travers d'autres types d'organisations, telles que celles issues de l'économie sociale et les communs.

La suite de l'histoire reste à écrire, après avoir pris le temps de penser « Ce que nous faisons » (Arendt, 1958) et ce que je fais, je compte bien passer à l'action, toujours déterminée et animée de ce désir de contribuer, d'entreprendre et de faire une différence pour un monde meilleur : produire moins, partager plus et décider davantage.

*« Voyageur, le chemin
C'est les traces de tes pas
C'est tout ; voyageur,
il n'y a pas de chemin,
Le chemin se fait en marchant
Le chemin se fait en marchant »*

- *Antonio Machado (1875-1939)*

Bibliographie

- Abraham, Yves-Marie (2018). *À quoi sert l'innovation sociale?*, Ricochet. Récupéré le 15 juin 2021 <https://ricochet.media/fr/2208/a-quoi-sert-linnovation-sociale->
- Abraham, Yves-Marie (2019). *Guérir du mal de l'infini*, Montréal, Écosociété, 278 p.
- Abraham, Yves-Marie (2020). *La covid-19, symptôme du mal de l'infini*, Polémos. Récupéré le 25 juin 2021 <https://polemos-decroissance.org/la-covid-19-symptome-du-mal-de-linfini/>
- Arendt, Hannah (1958). *Condition de l'homme moderne*, Chicago, University of Chicago Press, 523 p.
- Aubrey, Bob (2000). *L'entreprise de soi*, France, Flammarion, 201 p.
- Becker, Howard S. (1998). *Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it*, Chicago, University of Chicago Press, 318 p.
- Berger, Peter L. et Thomas Luckmann (2018). *La construction sociale de la réalité*, Nouvelle^e éd., Malakoff, Armand Colin, 340 p.
- Bertaux, Daniel (2000). « Du récit de vie dans l'approche de l'autre », *L'Autre*, vol. 1, no 2, p. 239-257.
- Bertrand, Yves (2015). *Les philosophies contemporaines de l'acte éducatif - fondements, enjeux et stratégies*, Québec, Fabert.
- Blawatt, Ken (1995). « Defining the entrepreneurs: A conceptual model of entrepreneurship », p. p. 13-37.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. Nrf essais.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*, [Paris], Gallimard, coll. Nrf essais.
- Caird, Sally (1990). « Enterprise education: The need for differentiation », *British Journal of Education & Work*, vol. 4, no 1, p. 47-57.
- Castoriadis, Cornelius (1975). *L'institution imaginaire de la société*, Troisième^e éd., Vienne, 502 p.
- Chambard, Olivia (2014). « l'éducation des étudiants à l'esprit d'entreprendre : Entre promotion d'une idéologie de l'entreprise et ouverture de perspectives émancipatrices », *Formation emploi*, vol. 127, no 3, p. 7-26.

- Champagne-Poirier, Olivier (2016). « Les données autoethnographiques comme base à une théorisation des pratiques pédagogiques dans l'enseignement des approches inductives », *Approches inductives*, vol. 3, no 2, p. 12-40.
- Claude, Mélanie et Stéphanie Gaudet (2018). « L'entrepreneur social, une catégorie émergente au québec », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, vol. 9, no 1, p. 44-57.
- Compayré, Gabriel (1885). *Histoire critique des doctrines de l'éducation en France depuis le seizième siècle*, Hachette et cie, 463 p.
- Dardot, Pierre et Christian Laval (2009). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 498 p.
- Devereux, Georges (2012). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, France, Flammarion, 472 p.
- Dewey, John (1990). *Démocratie et éducation*, Paris, Armand Collins, 446 p.
- Durand Folco, Jonathan (2019). « Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale. Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation », *Trajectoires d'innovation. De l'émergence à la reconnaissance*, p. 29-37.
- Durkheim, Émile (1968). *Éducation et sociologie*, Paris, Les Presses universitaires de France, 121 p.
- Entrepreneurship education: A road to success* (2015). Publications Office of the European Union. Récupéré le 28 mai 2020 https://ec.europa.eu/growth/content/entrepreneurship-education-road-success_en
- Fayolle, Alain (2012). *Entrepreneuriat: Apprendre à entreprendre*, 2e édition^e éd., Paris, Dunod, 257 p.
- Filion, Louis Jacques (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, no 2, p. 129-172.
- Friedman, Milton (1970, 13 septembre). « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, p. 17.
- Gartner, William B. (1988). « “Who is an entrepreneur?” is the wrong question », *American Journal of Small Business*, vol. 12, no 4, p. 11-32.
- Gibb, Allan (1987). « Enterprise culture - its meaning and implications for education and training », *Journal of European Industrial Training*, vol. 11, p. 2-38.
- Johnson, Clifford (1988). « Enterprise education and training », *British Journal of Education & Work*, vol. 2, no 1, p. 61-65.

- Jones, Brian et Norma Iredale (2010). « Enterprise education as pedagogy », *Education + Training*, vol. 52, no 1, p. p7-19.
- Katz, Jerome A. (2003). « The chronology and intellectual trajectory of american entrepreneurship education 1876–1999 », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 283-300.
- Kuratko, Donald F. (2005). « The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no 5, p. 577-597.
- Kuratko, Donald F. et Michael H. Morris (2018). « Examining the future trajectory of entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol. 56, no 1, p. 11-23.
- Les innovations sociales* (s.d.). CRISES. Récupéré le 13 avril 2021 <https://crises.uqam.ca/a-propos/presentation/>
- Lorrain, Jean et Louis Dussault (1988). « Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage », *Frontier of Entrepreneurship Research*, p. 150-164.
- Lundmark, Erik et Alf Westelius (2014). « Entrepreneurship as elixir and mutagen », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, no 3, p. 575-600.
- Palard, Jacques (2009). *La beauce inc: Capital social et capitalisme régional*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 339 p.
- Patton, Michael Quinn (2015). *Qualitative research & evaluation methods : Integrating theory and practice*, Fourth edition. 4^e éd., Los Angeles, SAGE, 1630 p.
- Pepin, Matthias (2011a). « L'éducation entrepreneuriale au primaire et au secondaire: Gros plan sur la micro-entreprise scolaire », *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, vol. 34, no 3, p. 280-300.
- Pepin, Matthias (2011b). « L'entrepreneuriat en milieu scolaire : De quoi s'agit-il? », *McGill Journal of Education*, vol. 46, no 2, p. 303-326.
- Poirier, Nicolas (2003). « Cornelius castoriadis. L'imaginaire radical », *Revue du MAUSS*, vol. 21, no 1, p. 383-404.
- Poupart, Jean (1993). « Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche », *Sociologie et sociétés*, vol. 25, no 2, p. 93-110.
- Royer, Denis (2003). *Essai de définition des domaines généraux de formation. Concepts et réseau conceptuel.*, Commission des programmes d'études Québec. Récupéré le 12 mai 2020 http://www.ccpe.gouv.qc.ca/pdf/Essai_domgenform.pdf

- Schumpeter, Joseph A. (1911). *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Récupéré de http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/theorie_evolution/theorie_evolution_tdm.html
- Solomon, George T., K. Mark Weaver et Lloyd W. Fernald (1994). « A historical examination of small business management and entrepreneurship pedagogy », *Simulation & Gaming*, vol. 25, no 3, p. 338-352.
- Toulouse, Jean-Marie (1989). *L'entrepreneuriat québécois : Nouveauté ou continuité*, Montréal, École des hautes études commerciales, Chaire d'entrepreneuriat Maclean Hunter, coll. Rapport de recherche, 0840-853x ; 89-11-02.
- Tounès, Azzédine et Alain Fayolle (2006). « L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 41, no 220/221, p. 17-30.
- Toutain, Olivier (2017). « Devenir auteur et acteur de sa vie en se libérant des croyances négatives », *Entreprendre & Innover*, vol. 33, no 2, p. 79-85.
- Toutain, Olivier (2018). « L'éducation entrepreneuriale en prison : Un moyen pour se reconstruire ? À propos de l'article de Holger Patzelt, Trenton Williams et Dean Shepherd "Overcoming the walls that constrain us : The role of entrepreneurship education programs in prison", *Academy of Management and Learning Education* 13 n° 4, 2014 », *Entreprendre & Innover*, vol. 39, no 4, p. 79-83.
- Vérin, Hélène (1982). *Entrepreneurs. Entreprise*, France, Presses Universitaires de France, 262 p.
- Verzat, Caroline (2015). « Esprit d'entreprendre, es-tu là ? » mais de quoi parle-t-on ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 27, no 4, p. 81-92.

Annexes

Annexe 1 - Guide d'observation ethnographique

Dimensions de l'observation	Questions liées à chaque dimension
Les informations sociodémographiques	<p>Combien de jeunes participent à la formation?</p> <p>Quel est l'âge approximatif des jeunes qui participent à la formation?</p> <p>Combien de jeunes sont des filles?</p> <p>Des jeunes issues d'une famille entrepreneuriale? Autre?</p>
La nature de la formation et des activités	<p>Quand a lieu la formation?</p> <p>Combien de temps dure la formation? Comment les activités s'enchainent-elles?</p> <p>Comment se déroule la formation?</p> <p>Que font les personnes engagées dans la formation?</p> <p>Quels objectifs ont-ils?</p> <p>Quelle est la place de la justice, la soutenabilité et l'émancipation, l'autonomie, l'égalité et la défense de la vie humaine dans le cadre de la formation?</p> <p>Qui aborde ces sujets? Quand? Pour quelles raisons?</p> <p>Qui est le leader ou qui sont les leaders? À quels moments? Quels sont leurs rôles?</p> <p>Dans quels espaces ont lieu les activités de la formation? Comment les personnes occupent-elles ces espaces (assis en cercles? Debout et mobiles? etc.)?</p>
L'approche éducative de la formation	<p>S'agit-il d'une formation qui valorise l'expérimentation (artistique, travail d'équipe, développer une idée, développer un projet, l'autoproduction, l'entraide)?</p> <p>S'agit-il d'une activité qui valorise le partage des perspectives et des débats?</p>

	<p>S'agit-il d'une activité qui vise à mobiliser, à créer du consensus à l'égard d'une valeur (une valeur émancipatrice comme une valeur de l'ordre établi)?</p>
Les savoirs	<p>Quelles informations, données, notions ou concepts sont mobilisés lors de l'activité? Et par qui?</p> <p>S'agit-il d'information qui valorise les arguments de la décroissance soutenable : justice, soutenabilité et émancipation? Décrivez lesquelles.</p> <p>S'agit-il d'information qui valorise une éducation fondée sur les valeurs de la décroissance soutenable : autonomie, égalité et défense de la vie? Décrivez lesquelles.</p> <p>S'agit-il d'information qui valorise une remise en question de l'ordre établi? Un projet émancipateur?</p> <p>Ex. Y a-t-il une remise en question de la place de l'entrepreneur, de l'entreprise, de l'État, des rapports de pouvoir, de la concurrence, de la propriété privée, du travail, etc.</p> <p>Quelles postures sont discutées ou adoptées par les formateurs ou les jeunes? (cet élément requiert plus d'interprétation généralement et demande de cerner des tendances, des groupuscules qui défendent des valeurs)</p>
Les savoir-faire	<p>Les formateurs demandent aux jeunes de « faire » quoi? Ou : Quels résultats en termes « d'activités » sont demandés aux jeunes?</p> <p>Quels gestes posés lors des activités peuvent être transférables lors d'un projet de décroissance soutenable à venir?</p> <p>Quelles compétences liées à la gestion ou à l'organisation de manière soutenable sont transmises, requises ou partagées?</p> <p>Quelles compétences liées à la communalisation, l'autoproduction, la coopération et la démocratisation sont requises ou partagées?</p>
Les savoir-être	<p>Quelles qualités (perspective critique, sens de la justice, autonomie, ouverture à l'autre, entraide, coopération, etc.) demande-t-on aux jeunes d'adopter pour réussir l'activité?</p> <p>Quelles qualités les jeunes déploient-ils durant l'activité?</p> <p>Quelles qualités sont-elles valorisées, via des commentaires ou des attitudes de la part d'autres jeunes ou des adultes?</p>

<p>La posture pédagogique des responsables</p>	<p>Comment les savoirs sont-ils partagés par les responsables de l'activité (interventions personnalisées? Présentations magistrales?)?</p> <p>Quel genre d'engagement (donner son opinion? Écouter? Créer? Formuler un discours?) demande-t-on des jeunes?</p> <p>Quel genre de relation l'animateur développe-t-il avec les jeunes? Comment cette relation évolue-t-elle?</p> <p>Quels types de contenus sont partagés de manière majoritaire (des savoirs théoriques, faire ou être? Lesquels?)?</p> <p>Comment les jeunes sont-ils invités à participer à l'activité? Comment sont-ils sélectionnés, le cas échéant?</p> <p>Comment la réussite de l'activité et/ou la performance des jeunes sont-elles évaluées? À partir de quels critères?</p>
<p>L'attitude des jeunes à l'égard de la formation et de l'enseignement</p>	<p>Comment qualifier la réceptivité (ou la non-réceptivité) des jeunes à ce qui leur est proposé?</p> <p>Quelles préoccupations portent-ils? Qu'est-ce qui les stimule?</p> <p>Comment peut-on qualifier l'attitude générale des jeunes face à la formation (hésitante, surprise, engagée, critique, frustrée, etc.)? Comment cette attitude évolue-t-elle?</p> <p>Y a-t-il des réactions particulières de certains jeunes ou de petits groupes? Comment les décrire?</p> <p>Comment les jeunes prévoient-ils mobiliser leurs nouveaux apprentissages suite à la formation?</p>
<p>Le climat (ou l'ambiance) dans lequel se déroule la formation</p>	<p>Comment peut-on qualifier l'ambiance de la formation : cordiale, sérieuse, conflictuelle, conviviale, engageante, relaxante, stimulante, etc.?</p> <p>Comment ce climat évolue-t-il au cours de la formation? Entre les différentes activités?</p> <p>Y a-t-il plusieurs dynamiques de groupe? Qu'est-ce qui les distingue?</p> <p>Y a-t-il des tensions entre les jeunes ou entre les jeunes et les adultes? Comment peut-on en décrire la nature et l'évolution?</p>

Annexe 2 - Guide d'entretien semi-dirigé

Ton histoire

Peux-tu me raconter ton histoire, ton cheminement, ton vécu?

Y a-t-il un ou des événements marquants dans ta vie qui ont forgé la personne que tu es aujourd'hui?

Qu'est-ce qui est important pour toi?

Tes aspirations et projets futurs

Quels sont tes projets futurs?

Comment vois-tu ton rôle comme citoyen dans la société?

Pourquoi veux-tu devenir entrepreneur ou non?

Quelle place aimerais-tu que le travail occupe dans ta vie future?

Ton expérience de formation en entrepreneuriat

Qu'est-ce qui t'a amené à participer à cette formation en entrepreneuriat? Pourquoi?

Quelles étaient tes attentes en t'inscrivant à cette formation?

Peux-tu me raconter ton expérience? Que s'est-il passé pendant cette semaine?

Y a-t-il eu des moments marquants? Des moments que tu as moins aimés?

Comment t'es-tu senti?

Qu'as-tu appris?

Maintenant, qu'as-tu fait ou que vas-tu faire avec ces apprentissages?

L'entrepreneuriat

As-tu un modèle d'entrepreneur? Si oui, peux-tu me le décrire?

Qu'est-ce qui caractérise un bon entrepreneur selon toi? Et le contraire?

Est-ce que ta vision de l'entrepreneur a changé suite à ta participation à la formation? Et ta vision de l'entreprise?

À quoi ressemble l'entreprise de demain selon toi?

Qu'est-ce que l'innovation selon toi?

Qu'est-ce qu'une entreprise qui a du succès selon toi?