

IRECUS

Faculté d'administration

Université de Sherbrooke

L'INTRAPRENEURIAT COOPÉRATIF

par

MARIE-MICHÈLE ALLARD, 1951-

VII - 415

ESSAI PRÉSENTÉ

POUR OBTENIR

**LA MAÎTRISE ES ARTS
(GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES)**

Sherbrooke

Décembre 1996

La page 80 est inexistante
dans le document original.

RÉSUMÉ

Cet essai explore le comportement intrapreneurial au sein des coopératives en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine. On situe dans un premier temps la région référente et les territoires qui la composent. On rappelle aussi certains faits qui ont été signifiants pour le développement des coopératives dans cette région. On y souligne plus particulièrement l'importance qu'a eu et qu'a encore, pour cette région, le mouvement coopératif. Dans un deuxième temps, l'auteure définit et explore les attributs et les comportements entrepreneuriaux et l'évolution de ceux-ci dans les organisations collectives. Elle tente aussi de justifier la pertinence de repérer, d'encourager et de développer les comportements entrepreneuriaux dans les organisations collectives appelés aussi l'intrapreneuriat coopératif.

SUMMARY

This essay explores the "intrapreneurial" behaviour within the co-operatives in the Gaspé Peninsula and the Magdalen Islands. At first, we locate the region of reference and its component territories. We also outline some facts of importance for the progress of co-operatives in this region, especially emphasizing the past and present importance of the co-operative movement for this region. Secondly, the author defines and explores the "entrepreneurial" attributes and behaviours and their evolution within collective organisations. Then, she attempts to justify the pertinence of identifying, encouraging and developing "entrepreneurial" behaviours within collective organisations, also called co-operative "intrapreneurship".

REMERCIEMENTS

J'ai pu terminer cet essai grâce au soutien indéfectible de personnes qui, parfois sans le savoir, m'ont donné l'énergie et le coup de pouce nécessaires lorsqu'on entreprend un travail de recherche. Malgré les multiples contraintes auxquelles j'ai été confrontée, j'ai persévéré grâce à la confiance et l'appui de mon directeur, monsieur Paul Prévost. Ses conseils, ses écrits, sa réflexion et sa très grande connaissance des régions, m'ont inspirée tout au cours du long processus de rédaction. Je m'en voudrais aussi de passer sous silence le contact chaleureux et enthousiaste de ma lectrice, madame Nicole Saint-Martin.

Je tiens aussi à remercier madame Nathalie Daigle qui, avec patience et doigté, m'a initiée au traitement des données statistiques pour l'analyse préliminaire du sondage sur le potentiel entrepreneurial au sein des coopératives de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

Un merci tout particulier à tous ceux et celles qui m'ont lue, commentée et corrigée. Merci donc à Suzanne Barrette, Paul Thériault, Yvonne Langford et, plus spécifiquement, Jeannine Richard, sans qui le texte qui suit serait grammaticalement très imparfait.

Tout au long de ce parcours, des femmes de courage, de détermination et très inspirantes m'ont accueillie dans tous mes états d'âme. À elles toute ma reconnaissance et ma gratitude.

Je n'aurais pu, sans un soutien constant, sa patience infinie et son amoureux réconfort, rejoindre l'autre côté de la rivière: un grand merci à Bruno Bizier, mon compagnon de vie et mon ami.

SOMMAIRE

	Page
Résumé de l'essai.....	ii
Remerciements.....	iii
Avertissement aux lecteurs et lectrices.....	v
Avant-propos.....	vi
Déclaration de Matsushita.....	viii
Introduction.....	9

**PREMIÈRE PARTIE: L'environnement social, économique et
culturel de la région référente**

Chapitre 1	La région et le territoire.....	12
Chapitre 2	Histoire du mouvement des coopératives en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine.....	27
Chapitre 3	Le développement local des coopératives en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine.....	41

DEUXIÈME PARTIE: L'INTRAPRENEURIAT COOPÉRATIF

Chapitre 4	L'entrepreneuriat collectif.....	54
Chapitre 5	Les leaders et le leadership coopératif.....	63
Chapitre 6	L'intrapreneuriat coopératif.....	72
Conclusion		84
ANNEXES		87
Bibliographie		101

AVERTISSEMENT AUX LECTEURS ET LECTRICES

Par souci d'intégrité et d'équité, le masculin n'aura pas préséance sur le féminin. La langue française, par sa richesse et ses subtilités, nous permet, de façon générale, l'utilisation de termes neutres incluant les modes sexués de la syntaxe. Lorsqu'il ne sera pas possible de faire autrement, le masculin et le féminin seront utilisés conjointement.

AVANT-PROPOS

Issue d'une famille ouvrière besogneuse, très jeune, j'ai appris l'entraide et le partage. Mes parents, originaires de la Gaspésie, l'avaient fui au début des années 50. Mes grands-parents paternels et maternels ont perdu leurs villages lors du "grand bardas" (1962), comme ils disent. C'est-à-dire lors de la mise en application du plan d'aménagement du territoire (ARDA) du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ). Dépossédés, déracinés, n'ayant plus d'histoire, ni de culture à transmettre, n'ayant plus de lieux physiques référents, ils sont partis vers la "grande ville" pour nous donner un semblant d'avenir.

Mon père fut très étonné lorsqu'il a appris que je retournais au pays de mes ancêtres, "cette terre de roche et de misère". Je voulais démontrer que la prospérité en Gaspésie, ça se pouvait et je désirais y contribuer. Mais j'avais oublié, dans mes aspirations naïves, que la Gaspésie n'appartenait pas aux Gaspésiens et aux Gaspésiennes. Que cette Gaspésie mythique appartenait à de grands consortiums américains. Nos forêts, nos rivières à saumons, notre mer et même notre terre qui, la plupart du temps, était aménagée et réaménagée par des fonctionnaires technocrates de divers ministères, lesquels changeaient d'ailleurs de noms constamment, décidaient, de la grande ville, comment nous devions nous développer.

Je me souviens qu'en 1982, lors d'une entrevue que j'accordais à un journaliste qui me demandait comment la Gaspésie avait ressenti la dernière crise économique de 80-81, je lui répondis: "Vous savez, Monsieur, la Gaspésie se remet péniblement encore de celle de '29, alors vous pensez bien que celle de '80...?"

Cette boutade était en fait une demi-vérité ou un demi-mensonge, c'est selon. Mais le fait demeure qu'avec l'exode constant de ses forces vives, la Gaspésie n'a pu résorber cette hémorragie, car son territoire ne lui appartenait pas et elle le contrôlait encore moins.

Le moratoire sur les pêches, la fermeture d'usines de transformation de poissons, l'exode des fonctionnaires vers les centres décisionnels urbains (fermeture des bureaux régionaux) font et feront encore pour longtemps des ravages impitoyables en Gaspésie.

Mais les Gaspésiens et les Gaspésiennes se battent et ne lâchent pas prise aussi facilement. Ils et elles revendiquent, exigent, se regroupent et exhortent les gens à exprimer leurs idées, à se concerter, à travailler ensemble, en laissant de côté les petites rivalités et mesquineries territoriales (une autre façon de parler de l'esprit de clocher). C'est un processus long et parfois douloureux de réappropriation. Ce n'est pas "simple" ni "facile", mais l'inexorable volonté de réussir est omniprésente dans le discours et surtout dans l'action (Le Regroupement Gaspésien et Madelinot, Solidarité rurale, Opération Dignité etc...). On ne négocie plus, on exige et on prend les moyens. Un barrage de route, quand il n'y en a qu'une, ça fait du bruit, ainsi que l'occupation des locaux gouvernementaux, avec un zeste de bravade et un rien d'insolence, pour rappeler à nos élus qu'ils et elles sont sensés défendre les intérêts collectifs des gens qui les ont portés au pouvoir.

Voilà un bref aperçu des motivations qui ont inspiré mon travail. Toutes mes recherches, mes réflexions et mon action sociale puisent leur légitimité dans l'histoire de ma région. Pour ma part, "être" des régions, c'est aussi une autre façon d'être solidaire avec tous ceux et celles qui luttent pour un mieux vivre plus équitable.

LA DÉCLARATION DE MATSUSHITA

Nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre: vous n'y pouvez plus grand chose, parce que c'est en vous- mêmes que vous portez votre défaite.

Vos organisations sont tayloriennes; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants; d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent.

Pour vous, le management, c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manoeuvres.

Nous, nous sommes post-tayloriens: nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit, chaque jour, mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer.

Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et d'engager toute l'intelligence de tous, au service du projet de l'entreprise. Parce que nous avons pris, mieux que vous, la mesure des nouveaux défis technologiques et économiques, nous savons que l'intelligence de quelques technocrates, si brillants soient-ils, est dorénavant totalement insuffisante pour les relever.

Seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement.

C'est pour cela que nos grandes sociétés donnent trois ou quatre fois plus de formation à tout leur personnel que ne le font les vôtres; c'est pour cela qu'elles entretiennent en leur sein un dialogue et une communication si denses, qu'elles sollicitent sans cesse les suggestions de tous et surtout qu'elles demandent -en amont- au système éducatif national de leur préparer toujours plus de bacheliers, de généralistes éclairés et cultivés, terreau indispensable à une industrie qui doit se nourrir d'intelligence permanente.

Vos «patrons sociaux», souvent gens de bonne volonté, croient qu'il faut défendre l'homme dans l'entreprise. Réalistes, nous pensons à l'inverse qu'il faut faire défendre l'entreprise par les hommes et que celle-ci leur rendra au centuple ce qu'ils lui auront donné. Ce faisant, nous finissons par être plus «sociaux» que vous.

INTRODUCTION

Notre système social est astucieux. Le projet collectif de société devenant impossible, alors il faut élaborer des projets d'entreprise. Il n'existe pas de mouvement qui permette de rassembler la population autour d'un projet commun et mobilisateur. On passe alors le flambeau à l'entreprise. Celle-ci cherche à développer un projet d'entreprise. Elle est en quête de ses propres valeurs. Elle cherche son âme. Elle cherche sa culture organisationnelle ¹.

Pourquoi dans une région où toutes les conditions seraient réunies pour favoriser la création de coopératives, particulièrement les coopératives de travailleurs et de travailleuses, n'y arrive-t-on pas? Pour toute la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, il n'y a que dix coopératives de travail et une seule coopérative de travailleurs-actionnaires. Voilà la question qui a été abordée lors d'une rencontre, en 1991, entre les différents membres et gestionnaires des coopératives de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Plusieurs hypothèses ont été abordées lors de cette rencontre. Toutefois, aucune ne semblait satisfaisante et, sachant qu'un retour aux études était prévu, on nous a proposé d'y travailler.

Il y eut en premier lieu un sondage (1993) auprès des divers leaders, gestionnaires et membres des coopératives existantes, en incluant celles qui étaient en démarrage. Tous les secteurs ont été touchés, soit les coopératives de production, les coopératives de consommateurs, incluant les coopératives financières, et les coopératives de travail. L'hypothèse de recherche suggérée, soit l'évaluation du potentiel entrepreneurial au sein des coopératives, avait été précisée lors de rencontres subséquentes. Toutefois, le matériel recueilli n'a pu être colligé. Des problèmes de toutes sortes ont surgi et nous n'avons pu traiter que le tiers des informations. Cependant, nous avons en main suffisamment de données pour extrapoler et suggérer un profil entrepreneurial coopératif. De multiples lectures, rencontres et discussions avec nos partenaires ont bonifié et complété l'information, c'est pourquoi nous avons renommé l'entrepreneurship collectif "intrapreneurship coopératif".

¹ C. Paquette. *L'effet caméléon*. p. 35

Vous trouverez donc au chapitre 6 les résultats de ce travail. Toutefois, avant d'en arriver à ce chapitre, il nous a fallu remonter dans le temps afin de questionner le passé et ainsi avoir une vision plus globale du mouvement coopératif et de son évolution en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine. En interrogeant le passé, il nous est apparu important de situer géographiquement et sociologiquement la région.

L'environnement culturel, social et économique d'un milieu colore et peut expliquer certains choix qui ont abouti à ce que nous vivons aujourd'hui. Cette première partie est donc divisée en trois chapitres qui couvrent, sans les approfondir, les diverses notions de territorialité et de régionalité, la Gaspésie étant une péninsule rattachée au continent et les Îles-de-la-Madeleine isolées au milieu du Golfe du St-Laurent. L'histoire y est abordée par le biais de certains faits que nous avons considérés importants pour la compréhension de notre exposé. Ce travail a été assez ardu, dans la mesure où il n'existe pas ce que l'on pourrait appeler "l'Histoire du mouvement coopératif en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine". Plusieurs auteurs et auteures ont été consultés, ainsi que des historiens et historiennes, afin de pouvoir valider l'histoire transmise oralement.

La deuxième partie se concentre beaucoup plus sur notre sujet. Elle se répartit en trois chapitres, lesquels tentent de faire les liens entre divers concepts et notions tel que l'entrepreneuriat conventionnel et collectif, le leadership et l'intrapreneuriat coopératif. Associer des notions provenant de secteurs aussi disparates que l'économie, les sciences humaines et administratives et ceux d'éthique et de morale, n'était pas évident au départ. Mais questionner ces divers schémas de la pensée nous a permis d'avoir une vision "holistique" du sujet traité.

En conclusion, certaines recommandations et suggestions sont apportées, afin d'alimenter la discussion et de favoriser un consensus du milieu. Cet essai n'a pas cherché à répondre à la question, mais vise plutôt à la mettre en perspective et permettre ainsi au milieu d'en référer et d'en débattre avec d'autres références que celles proposées par la culture et un discours dominants.

PREMIÈRE PARTIE

L'environnement social, économique
et culturel de la région référente

CHAPITRE 1

La région et le territoire

Toute société a le devoir de s'organiser selon les caractéristiques qui composent sa réalité particulière ¹.

Il est intéressant de savoir que Fisher précise dans son ouvrage «Le champ social» que, lorsque l'on observe et documente un territoire, il est primordial de tenir compte des différents espaces que ce milieu occupe. Il nous entretient de l'espace culturel, lequel espace est relié aux valeurs qui sont signifiantes et qui se manifestent à travers l'usage social. Il mentionne aussi une dimension symbolique à cet espace culturel, à savoir, une structure sociale donnée qui s'impose à ses membres à travers les valeurs qui y sont inscrites ou que les différents acteurs et actrices projettent. Il nous rappelle aussi qu'il faut tenir compte de l'espace sacré, qu'il définit comme une vision du monde qui se développe en fonction d'un lieu sacré et lui confère sa valeur mythique de "centre du monde". « *L'espace sacré rend intelligible le comportement de l'homme, car il y déploie des activités qui prennent une valeur mythique. Il peut à sa manière répéter le principe de la création.* ² » Il ne faut pas non plus oublier l'espace historique qui nous permet de bien cerner l'émergence d'une empreinte, puis la disparition de celle-ci et qui détermine à un moment donné la réalité sociale.

C'est en consultant cet ouvrage que nous avons eu la conviction que, si nous voulons comprendre et faire comprendre les enjeux stratégiques en faveur du développement de l'entrepreneuriat coopératif, nous nous devons d'aborder chacun des territoires qui constituent la région administrative Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine séparément, mais solidairement. Nous devons aussi prendre en compte l'ensemble de ces espaces, afin d'apporter un éclairage juste et pertinent sur la région et ses territoires.

¹ P. Bérubé. *L'organisation territoriale du Québec*. p. 19

² G.N. Fisher. *Le champ social*. p. 222

La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine constituent deux régions où se partagent de profondes similitudes et de non moins profondes différences. Alors que l'une est agrippée à la limite du continent et que l'autre est isolée au milieu du Golfe, ces deux sociétés se sont construites contre toute adversité. En exerçant un contrôle, bien relatif, à certaines périodes de leur histoire ou pas du tout dans d'autres, sur leur développement économique, elles ont su se définir autrement. Elles se sont donné une vie collective distincte et ont posé les jalons nécessaires pour en préserver les valeurs. Ces Gaspésiens, Gaspésiennes et ces Madelinots, Madeleiniennes ont assuré le développement de leur territoire et le maintien des valeurs qui les distinguent.

Dans l'histoire du Québec, le clergé a toujours défendu le principe voulant que la possession d'une terre soit synonyme de liberté pour celui qui l'occupe. Mais en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine, les choses étaient quelque peu différentes³.

Compte tenu du fait que ces deux sociétés, quoique très distinctes l'une de l'autre, ne font qu'une seule et même région administrative avec des bases de données et des statistiques communes, la plupart des chercheurs et des chercheuses les ont étudiées comme un tout. Étant Gaspésienne et vivant actuellement aux Îles-de-la-Madeleine, nous savons que nous ne pourrions illustrer la réalité tant culturelle, économique ou historique de ces deux territoires, qu'en les étudiant parallèlement et séparément. «...elles [théorie des espaces emboîtés de Frémont] *constituent néanmoins une invitation à employer l'approche systémique dans les futures études régionales et à privilégier une vision de l'intérieur* ⁴.»

1.1. La notion de région

Selon Jean-Marie Toulouse, définir une région en ne considérant que les facteurs géopolitiques, comme c'est souvent le cas pour la plupart des études, ne nous permet pas de bien centrer les cadres d'intervention pertinents pour ce qui a trait au développement de l'entrepreneurship ⁵.

³ *La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, hier et aujourd'hui* p. 8

⁴ P. Prévost et M. Laflamme et al. *Le projet coopératif: Un projet social?* p. 180

⁵ J.-M. Toulouse. *Revue Internationale de Gestion.* p. 6-7

Une récente recherche menée par monsieur Toulouse, au sujet du taux de création d'entreprises dans les MRC du Québec, lui a permis de constater qu'un regroupement des MRC en "familles" socio-économiques nous donnait l'opportunité de mieux comprendre les dynamiques internes des régions. Cette constatation l'a conduit à établir quatre familles qu'il qualifie de «régions». Une région, selon monsieur Toulouse, est donc un ensemble de MRC qui ont des taux de création d'entreprises très semblables. Vues de cet angle, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine pourraient s'étudier ensemble, car elles sont toutes deux, selon la classification de monsieur Toulouse, dans la catégorie de "l'entrepreneurship de ressources".

Toutefois, la vastitude de l'une (la Gaspésie) et l'homogénéité de l'autre (les Îles-de-la-Madeleine), la continentalité de l'une et l'insularité de l'autre, ne nous permettent pas d'observer, de comparer et d'évaluer la capacité du milieu à exploiter et à développer ces mêmes ressources de la même manière et pour les mêmes motifs. Elle ne peuvent, à la limite, que se complémentariser. *«...mais pour la population régionale, la région est plus qu'un espace économique. C'est une entité cohérente, hétérogène, constituant une société. C'est un espace vécu.»*⁶

Monsieur Paul Prévost, quant à lui, définit la région à quatre niveaux:
La région homogène: Uniformité dans les ressources naturelles, la structure économique et le revenu per capita. Monsieur Prévost précise aussi que l'homogénéité est *«où les caractéristiques de vie deviennent concordantes pour tous* ⁷. »

La région polarisée: Composantes complémentaires autour d'un pôle dominant. Cette région se définit par sa cohérence, l'interdépendance de ses diverses parties. Cette région polarisée concentre son développement autour d'un pôle fort et prospère. L'arrière-pays profitera donc des retombées et de l'attraction de ce même pôle.

⁶ P. Prévost. *Le projet coopératif québécois: Un projet social?* p. 179

⁷ P. Prévost. *op. cit.* p. 177

La région-programme: «... correspond à des critères d'actions et de politiques économiques; elle est l'endroit géographique choisi par un gouvernement pour atteindre un objectif précis d'économie politique ou l'aire de prospection de la firme pour un projet spécifique ⁸ ». Monsieur Prévost spécifie toutefois qu'il s'agit ici d'une théorisation et non pas de l'expression de la réalité.

La région-plan: Elle est d'ordre décisionnel. On localise (centralise) des centres de production. Il s'agit ici d'une notion pratique et technique.

Monsieur Prévost ajoute aussi une dimension humaine à sa définition de la notion de région, dimension essentielle et vitale pour ceux et celles qui s'intéressent au développement harmonieux et cohérent d'une région ou d'un territoire.

... un système social capable de générer ses propres objectifs et de se définir par rapport au cadre national et aux autres régions. C'est un système composé de valeurs, d'hommes [et de femmes], d'institutions, d'activités et de ressources. Le tout organisé sur un territoire donné, à une époque donnée ⁹.

1.2. La notion de territoire

Un territoire se définit par ses caractéristiques particulières telles que la configuration du sol, le climat, l'hydrographie et la végétation. Ce sont tous ces éléments qui façonnent les liens et particularisent concrètement l'identité territoriale. Dans ce sens, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine ne peuvent être étudiées en bloc. La Gaspésie, avec ses multiples rivières, ses montagnes et sa vaste forêt, tous ses villages comme un long chapelet autour de la péninsule. Et l'archipel des Îles-de-la-Madeleine, s'étirant dans le Golfe en sept îles, dont l'une toute seule comme un phare au large de Cap-aux-Meules, avec leurs dunes de sable fin, leurs villages saupoudrés par le vent du large jusqu'à l'intérieur des terres vallonneses et rousses. (On me pardonnera, j'en suis certaine, cette envolée poétique).

⁸ P. Prévost. *op. cit.* p. 178

⁹ P. Prévost. *op. cit.*, p. 180

Un territoire, c'est aussi un lieu qu'on occupe et qu'on contrôle. C'est ici que le bât blesse ! Pour les Gaspésiens et les Gaspésiennes, occuper le territoire, c'est fait depuis au moins 350 ans, mais le contrôler... alors là, c'est une autre histoire! Une histoire qui, nous l'espérons, est du passé. Nous en reparlerons plus spécifiquement dans le chapitre touchant l'intervention gouvernementale. Ajoutons seulement ceci: nous avons l'impression que les Madelinots et Madeleiniennes ont contrôlé plus efficacement leur territoire. L'isolement et l'obligation, de ce fait, d'être plus autonomes et autosuffisants, peut-être aussi le fait d'avoir été une seigneurie jusqu'en 1898¹⁰, ont fait en sorte que les Madelinots et les Madeleiniennes n'ont pas été très impressionnés, entre autre, par les plans d'aménagement du BAEQ. Mais ce sont là des hypothèses qu'une personne intéressée par l'histoire du développement des communautés dans les régions pourra peut-être éclaircir. Ce qui est toutefois irrévocable, c'est son statut d'insularité. Cette particularité géographique a une incidence directe sur les comportements, les valeurs et la culture sous-jacente qui en découle. L'insularité c'est comme...

...une terre aux limites bien définies, bien perceptibles, dont les composantes naturelles prennent d'autant une dimension toute autre et dont l'équilibre écologique est précaire, fragile. C'est également un territoire aux ressources terrestres limitées et qui dépend étroitement de la mer pour assurer la survie de ses habitants ¹¹.

Ajoutons que Fisher avait observé que les gens qui habitaient un territoire bien défini et dont les limites étaient reconnues par tous, défendaient et contrôlaient beaucoup plus leur environnement que ceux dont les marqueurs (limites, frontières) étaient plus flous, plus suggestifs que réels géographiquement¹². C'est peut-être ce qui explique l'indépendance des Madelinots et Madeleiniennes et même, à la limite, leur méfiance quand leur arrive un projet "d'en dehors".

¹⁰ Quoique partout au Québec les seigneuries ont été abolies en 1898 ce n'est qu'en 1958 que les Îles-de-la-Madeleine ont été rachetées par le gouvernement du Québec.

¹¹ *Plan stratégique de développement '93-'98 Gaspésie - Les Îles-de-la-Madeleine* . p. 27-28

¹² G.-N. Fisher. *Le champ social*. p. 235

Une communauté régionale homogène inscrite dans un cadre géographique très particulier peut venir à perdre son esprit d'appartenance et son identité à cause de la superposition d'un nombre important de limites organisationnelles qui ne correspondent pas à sa réalité¹³.

1.2.1. La Gaspésie

Il y a plusieurs Gaspésies. Il y a la Gaspésie touristique, de Ste-Flavie à Ste-Flavie, qui se compose de sept MRC, lesquelles se répartissent dans quatre secteurs soit La Côte, La Baie, La Pointe et la Vallée. Il y a aussi la Gaspésie économique qui est séparée en deux par le Parc de la Gaspésie. Ceux qui résident à l'ouest du Parc iront à Rimouski pour transiger leurs affaires, tandis que ceux à l'est iront plutôt à Gaspé. Il y a la Gaspésie politique, soit les comtés de Bonaventure, de Gaspé et de Matapédia-Matane. Il y a aussi la Gaspésie administrative, c'est-à-dire les six MRC, la Gaspésie du Nord, du Sud et de la pointe de la péninsule et enfin, la Gaspésie culturelle et historique. Elle est abstraite pour ceux qui regardent de l'extérieur, mais pour les Gaspésiens et les Gaspésiennes, elle est réelle et colore chacune des décisions et des orientations tant politiques qu'administratives.

Nous parlons ici de la Gaspésie acadienne, la Basque, la Loyaliste, la Jersiaise, l'Écossaise, l'Irlandaise, et pour finir le tour, la non moins stratégique Gaspésie du peuple autochtone, les Mi'gmaq (MicMacs).

¹³ P. Bérubé. *L'organisation territoriale du Québec*. p. 10

1.2.2. Les Îles-de-la-Madeleine.

Les Îles-de-la-Madeleine, pour leur part, sont acadiennes et francophones à plus de 90%. Les anglophones habitent majoritairement deux Îles, soit Grosse-Île et l'Île d'Entrée. Les structures sont connues et facilement accessibles. L'homogénéité tant sociale que culturelle des insulaires facilite assurément la concertation, dans la mesure où les codes sociaux sont connus et partagés par tous et toutes. Les Madelinots et Madeleiniennes sont confiants et sûrs d'eux, car l'appui social y est très fort. Toutefois, lorsque survient une dissension au sein de cette communauté, c'est avec force et passion que les débats se tiennent. Les propos ou gestes dissidents sont parfois perçus comme une trahison à la culture et à l'histoire madeleiniennes. "Ceux d'en dehors", comme ils disent, doivent s'intégrer très rapidement aux habitus sociaux de ce milieu. On arrive à tolérer la nouveauté, l'originalité et l'esprit progressiste des natifs et natives des Îles-de-la-Madeleine, mais pour les nouveaux arrivants, c'est une autre paire de manches. Les Madelinots et Madeleiniennes sont fiers de leur culture acadienne madeleinienne. Elle est largement diffusée à l'intérieur même des Îles et ardemment défendue à l'extérieur des Îles. Ce petit territoire, enchâssé de force dans une région administrative dans laquelle sa population ne se reconnaît pas, n'empêche pas celle-ci d'être solidaire de la Gaspésie, l'autre dimension de cette même région.

1.3. La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine

Les données statistiques regroupant les deux territoires en une seule et même région, nous nous voyons dans l'obligation de les traiter ensemble. Toutefois, dans la mesure du possible, nous tenterons de différencier les données les plus pertinentes à la compréhension des conclusions qui seront amenées pour l'évaluation du potentiel entrepreneurial dans les coopératives. Ces données seront d'ordre presque essentiellement économique tel que la situation de la PME, du travail autonome et de la capacité du milieu à soutenir l'entreprise coopérative.

1.3.1. La démographie

Depuis 1974, on assiste à un vieillissement de la population du territoire de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, vieillissement un peu plus rapide que celui observé pour l'ensemble du Québec. En effet, en 1964, la région possédait une structure de population plus jeune que celle du Québec, alors que dix ans plus tard, elle rejoignait le niveau de la province avec une répartition de la population à peu près similaire.

Pour la région qui nous concerne, ce rythme de vieillissement s'est traduit, au cours de cette période, par une diminution de 25% du nombre de jeunes de 0 à 29 ans et par une augmentation de 17% du nombre de personnes de 50 à 64 ans. Cette perte et ce gain au niveau de ces mêmes groupes d'âges se sont aussi produits au Québec, mais dans des proportions moindres. L'accroissement de la part relative des gens âgés de 65 ans et plus a été de 22% sur le territoire et de 30% au Québec. Les jeunes de 15 à 29 ans occupent pour leur part 21,7%¹⁴.

Il est donc important de retenir que la population du territoire vieillit plus rapidement que celle du Québec et que nous devons tenir compte de cet élément dans l'analyse du potentiel entrepreneurial dans les coopératives.

De 1986 à 1991, notre région enregistre une perte de plus de 5 868 résidents et résidentes de quinze ans et plus. Les études à l'extérieur, sans projet de retour dans les dix prochaines années, et la recherche d'emploi sont les deux raisons les plus importantes invoquées pour justifier de quitter la région. Il importe, de plus, de relever que près de 290 d'entre eux avaient complété une scolarité de 2^o et 3^o cycles universitaires et que les ressources du milieu en recherche et développement ne sont pas suffisantes pour conserver ces chercheurs et chercheuses dans leur région¹⁵. C'est une hémorragie des cerveaux qui peut être, à court et à moyen terme, tragique pour le développement et l'innovation dans nos milieux.

¹⁴ Département de santé communautaire de Gaspé

¹⁵ Regroupement des Associations étudiantes universitaires du 2^o et 3^o cycle du Québec.

Cette situation appauvrit la collectivité du point de vue de son niveau de scolarité et de son entrepreneurship. Les jeunes Gaspésiens [Gaspésiennes] et Madelinien [Madeleiniennes] les plus formés quittent la région devant l'absence d'un travail correspondant à leurs espoirs et à leurs exigences légitimes ¹⁶ .

Il serait aussi opportun de souligner que 76,7% de la population de notre région est propriétaire, pour 23,3% de locataires. Cet indice révèle que les résidents et les résidentes de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine possèdent des actifs négociables et capitalisables. Cette donnée pourrait être importante lorsque nous analyserons la capacité du milieu dans le démarrage d'une entreprise coopérative¹⁷. Toutefois, le taux d'endettement (prêt personnel, prêt hypothécaire, marge de crédit, prêt étudiant)¹⁸ s'élève à 47,8% en moyenne pour les Îles-de-la-Madeleine et à 35,4% pour la Gaspésie, la norme se situant entre 30 et 35 %. Ce taux d'endettement est très élevé pour les Îles-de-la-Madeleine et la capacité d'emprunt et de capitalisation en est d'autant plus réduite¹⁹ .

1.3.2. Profil socio-économique

Soulignons d'abord que la population du territoire gaspésien (91 995) et des Îles-de-la-Madeleine (13 990) est très touchée par le taux d'inactivité. En effet, en 1994, le taux de chômage s'établissait à 15,8%. Par ailleurs, la proportion des prestataires de la sécurité du revenu se chiffrait à plus ou moins 12%, dépendamment de la saison. Par exemple, au début janvier, aux Îles-de-la-Madeleine, il y a plus de prestataires car les allocations de chômage sont échues et la saison de pêche et de travail à l'usine n'est pas encore commencée.

¹⁶ *Plan stratégique de développement 1993-1998. Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine*

¹⁷ *Le Québec statistique. Édition 1995*

¹⁸ Nous n'avons pas tenu compte ici des prêts commerciaux et des prêts garantis consentis en général pour l'achat des bateaux, d'équipement et de permis de pêche.

¹⁹ Cette information, retrouvée dans les documents de travail non publiés du Plan Stratégique Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et dans d'autres documents internes de divers organismes, n'a pu être validée formellement. Mais après en avoir discuté avec certains intervenants dont la Fédération des Caisses populaires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, il semble bien qu'elle soit véridique.

Ce qui fait en sorte que le taux de prestataires peut facilement atteindre 15%, ce qui est considérable et très pénalisant pour l'économie du territoire. Au Québec, la proportion correspondante est de 10,4% et 9,6%. Ce taux d'inactivité est d'autant plus marqué chez les femmes et les jeunes, et ce, tant pour la région qu'au Québec ²⁰.

L'étude du niveau de scolarité indique que l'ensemble de la population de la région est moins scolarisé que le reste de la province et ce, dans tous les groupes d'âges. Après analyse de ces données, nous constatons que les femmes sont en général plus scolarisées que les hommes, même si elles le sont moins que les femmes du Québec en général. Nous avons, de plus, constaté qu'une forte proportion de la population scolarisée demeure à l'extérieur du territoire et, comme ailleurs au Québec, une proportion similaire d'adultes retourne sur les bancs des écoles²¹.

1.3.3. Le marché du travail

Le marché de l'emploi en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine se caractérise par son fort taux de travail saisonnier. En effet, des industries comme les pêches et le tourisme engendrent une activité économique importante, mais qui se limite à quelque trois à six mois par année.

Il en résulte donc que, pour tous les travailleurs et travailleuses de ces industries, la période hivernale est synonyme d'assurance-chômage et, plus dramatiquement encore avec la nouvelle réforme de l'assurance-chômage aujourd'hui qualifiée d'assurance-emploi, une plus grande proportion de ces travailleurs et travailleuses se retrouveront, à court terme, prestataires de la Sécurité du revenu. Il y a quelques décennies, soit avant 1941, les travailleurs devaient cumuler deux ou trois activités pour survivre. Les Gaspésiens allaient à la pêche, exploitaient une ferme et partaient l'hiver pour les chantiers forestiers et, plus tard (1970), pour les chantiers du Grand Nord québécois.

²⁰ *Le Québec Statistiques*. Édition 1995

²¹ Statistiques relevées dans les documents préparatoires à la rédaction du Plan stratégique de développement 1993-1998 pour la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine.

Les Madelinots, quant à eux, survivaient tant bien que mal avec la pêche qu'ils pratiquaient dès que les glaces se dispersaient dans le Golfe et jusqu'à très tard dans l'hiver, compte tenu d'un climat hivernal beaucoup plus clément que celui de la Gaspésie. La chasse aux phoques (loups-marins) se pratiquait en février et en mars, selon l'état des glaces, comblant ainsi un creux économique, avant la reprise de la pêche et une agriculture de subsistance qui leur permettait de compléter leur alimentation, compte tenu de leur isolement.

La mise en vigueur de certains programmes sociaux a permis de ne plus avoir à exercer 36 métiers (pêches, traite des fourrures, agriculture de subsistance, élevage et boucherie, travail en forêt, etc...). Mais les temps et les opportunités changent. Aujourd'hui, même si on voulait faire 36 métiers, on ne pourrait pas. Le travail est de plus en plus rare pour les personnes peu scolarisées et les prérequis nécessaires au retour vers les pratiques des métiers traditionnels ne sont ni adéquats ou même adaptables à la situation actuelle (faiblesse des stocks de poisson, morcellement des terres agricoles, forêt surexploitée). Toutefois, la mise en commun des ressources et des potentiels exploitables pourrait être une façon plus que réaliste de retrouver une certaine prospérité, mais il nous faudra modifier nos perceptions et retrouver nos valeurs ancestrales, lesquelles ont permis à nos pères et mères de prospérer malgré de multiples difficultés. La prospérité étant un concept individuel, il n'est pas étonnant que les gens des régions n'aient pas la même vision du développement économique que ceux des grands centres. La notion de travail saisonnier et la notion de chômage sont ainsi devenues un mode de vie qui correspond aujourd'hui à la réalité sociale et économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

Quant aux emplois permanents, ils sont de deux ordres. Il y a tout d'abord les emplois industriels qui sont principalement concentrés à Murdochville (Mine Gaspé), Chandler (La Gaspésia), New-Richmond (La Stone Consolidated) et Grosse-Île (Mines Seleine). La fermeture temporaire de Mines Seleine en mai 1995, aggrave encore plus la précarité de l'emploi aux Îles-de-la-Madeleine.

Il y a aussi, et peut-être surtout, les emplois du secteur tertiaire qui regroupent l'ensemble des services et les secteurs publics et para-publics. Le développement de ces derniers, depuis une vingtaine d'années, a permis de hausser le taux d'emplois permanents en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine. Mais nos gouvernements cherchant à rationaliser, plusieurs bureaux régionaux ont soit fermé, fusionné ou déménagé près des grands centres décisionnels. Une importante perte d'emplois et une dégradation des services à la population pénalisent d'autant plus des territoires qui auraient grand besoin de support et d'appui. Il faut ajouter à cela un phénomène relativement nouveau pour la région, à savoir, la croissance relativement importante du nombre de travailleurs et de travailleuses autonomes. Selon les dernières statistiques, il y aurait plus de 3 574 travailleurs et travailleuses autonomes en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine²². Nous traiterons plus à fond ce sujet dans un chapitre subséquent, car nous croyons qu'il s'agit d'un indice intéressant pour évaluer le potentiel de développement d'entreprises coopératives.

En 1994, 67,8% des 51,1% de la population masculine du territoire possédant un emploi, travaillaient à temps partiel (30 heures et moins par semaine) ou une partie de l'année (20 semaines et moins). Le revenu annuel moyen en est par conséquent influencé.

En 1993, le revenu personnel par habitant se situait à 11 540 \$ pour la Gaspésie et à 13 800 \$ pour les Îles-de-la-Madeleine²³. Et enfin, 30% de la population du territoire vit sous le seuil de la pauvreté, tandis qu'au Québec, cette proportion s'établit à 20,5%²⁴. Toutefois nous devons préciser que la Gaspésie s'est toujours malheureusement illustrée pour son haut taux de pauvreté. C'est très différent pour les Îles-de-la-Madeleine où la population a vu fondre, comme neige au soleil, son pouvoir d'achat et ce, depuis environ trois ans²⁵.

²² *Profil économique de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine 1994.*

²³ *Bulletin régional sur le marché du travail.*

²⁴ *Le Québec statistique.* Édition 1995.

²⁵ L'annexe 1.1 récapitule les données et statistiques ci-haut mentionnées.

1.3.4. La syndicalisation

Les années '50 et '60 ont vu la syndicalisation se répandre dans notre région. L'UCC, la future UPA, a innové en 1952 en regroupant professionnellement les producteurs forestiers et agricoles. Puis le CTCC, l'ancêtre de la CSN, a commencé à investir le secteur de la santé, les usines de pêche, le domaine de l'enseignement et, à un moindre degré, les municipalités. Pour sa part, la FTQ s'est intéressée aux secteurs industriels. Ce mouvement a entraîné de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail. Cependant, la syndicalisation n'a touché qu'une minorité des travailleurs et travailleuses. Un trop grand nombre de travailleurs et de travailleuses de ces régions doivent se contenter, encore aujourd'hui, du salaire minimum et de conditions de travail précaires.²⁶

1.4. L'intervention gouvernementale

Il peut paraître curieux d'inscrire l'intervention gouvernementale comme un facteur social, culturel et économique prédominant, mais il s'agit ici d'éléments essentiels à la compréhension des attitudes et des comportements des Gaspésiens, Gaspésiennes et des Madelinots et Madeleiniennes.

La multitude de marqueurs, c'est-à-dire ces espaces formels et informels qui régissent le quotidien d'un milieu, nuit grandement à son dynamisme naturel. Ces structures organisationnelles entravent la cohésion et la concertation entre les "systèmes sociaux, économiques et culturels." Ce type de délimitations organisationnelles, qui correspond au fondement de l'organisation étatique et qui règle le moule des autres administrations, peut détruire progressivement, de par son influence dominante, la communauté d'appartenance, s'il n'y a pas une quelconque correspondance entre elles.

²⁶ *La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, hier et aujourd'hui*

Le regroupement et la mise en commun des efforts deviennent, en quelque sorte, le seul rapport de force nous permettant de réaliser nos projets de développement ²⁷.

Les différentes références organisationnelles imposées récemment par les pouvoirs publics ne correspondent plus à la réalité des communautés de base. Il semble de plus en plus difficile de se reconnaître à l'intérieur de tous ces cadres de référence, aussi différents les uns des autres: MRC, CLSC, CDR, comtés électoraux fédéral et provincial, commissions scolaires, région administrative gouvernementale, région touristique, etc.

Il serait laborieux de faire un relevé exhaustif des interventions gouvernementales en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine. Par contre, certaines interventions particulièrement douteuses passeront à l'histoire.

Au début des années '60, alors que le Québec vibre aux accents de la Révolution tranquille, les disparités socio-économiques entre la région de l'Est et le Québec s'avèrent de plus en plus flagrantes. Pour contrer cette situation, les gouvernements fédéral et provincial, en accord avec les leaders du milieu, créent en 1963 le Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec (BAEQ), en vertu de la Loi ARDA sur le développement régional.

Trois ans plus tard, un rapport est déposé: 10 volumes, 2 048 pages et 231 recommandations qui prétendent pouvoir rendre le niveau de vie de l'Est comparable à celui du Québec en '82. C'est ainsi que, faisant fi des valeurs du milieu, de l'attachement des habitants à leur milieu de vie, le BAEQ décide de fermer des villages, de créer des parcs industriels de pêche, de centraliser le développement touristique à Percé, etc. De pleines pages de "solutions"!

La mise en application des recommandations du rapport du BAEQ débute en 1968 avec la signature de l'Entente Canada-Québec. En 1976 et 411 millions de dollars plus tard, l'Est a de bien beaux équipements, parfois irrationnels, rarement implantés après consultation.

²⁷ *La Gaspésie, d'hier à aujourd'hui.* p. 16

On est loin des promesses du BAEQ. Elles se sont transformées en cauchemars pour des populations entières.

Entre temps, il y a eu le triste épisode de Forillon et de l'Île Bonaventure en Gaspésie, au cours duquel 325 familles ont été déplacées par les gouvernements de l'époque pour permettre la création d'un Parc fédéral (Forillon) et d'un Parc provincial (l'Île Bonaventure). Pour loger ces déracinés, on a construit des HLM à Gaspé, Cap-des-Rosiers, Rivière-aux-Renards et Grande-Rivière. De toute l'histoire de la Gaspésie, des HLM auront été les premiers "blocs" à appartements.

En décembre 1970, alors que débute l'expropriation dans le secteur de Forillon, le gouvernement élu de Robert Bourassa crée la "super-ville" de Gaspé. Un autre geste sans consultation qui met au monde une ville de 100 kilomètres de long, avec ses dix ex-municipalités regroupées sous un seul nom: Gaspé. Et Percé suivra. Tout cela au nom d'une rationalisation de la gestion municipale gaspésienne... vue de Québec.

Aux Îles-de-la-Madeleine, le BAEQ a fait moins de ravages: probablement que la cohérence et l'homogénéité sociales et culturelles des Madelinots et Madeleiniennes ont permis une meilleure concertation, ainsi que le fait que les Îles-de-la-Madeleine n'appartiennent que depuis 1958 aux Madelinots et Madeleiniennes. Cela les a, en quelque sorte, préservés des interventions intempestives de nos gouvernements. Ils et elles habitent, contrôlent, possèdent et connaissent leur région à fond.

Tout comme pour la Gaspésie, les Îles-de-la-Madeleine ont profité des largesses d'un gouvernement providence. Toutefois, contrairement à la Gaspésie, la prospérité des Îles-de-la-Madeleine était réelle, du moins jusqu'à tout récemment. Un de nos illustres députés vient tout juste d'annoncer une injection de plus de 1 400 000 dollars pour que la population de ce territoire puisse "faire ses timbres de chômage". Décidément, la création d'emplois durables n'est pas pour aujourd'hui! Celui ou celle qui a dit que le « *passé est garant de l'avenir* » ne s'était pas beaucoup trompé!

CHAPITRE 2

Histoire du mouvement des coopératives de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

L'éclosion du mouvement coopératif en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine ne s'est pas faite de la même manière et en même temps. En Gaspésie, le mouvement coopératif semble beaucoup plus vivant qu'aux Îles-de-la-Madeleine. Par conséquent, traiter des deux régions simultanément dans un texte homogène semble impossible et ne nous permettra certainement pas d'éclaircir les zones d'ombre de l'évolution, du développement et de la quasi-disparition des coopératives aux Îles-de-la-Madeleine.

Ce chapitre ne prétend pas raconter toute l'histoire du mouvement coopératif de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, mais cherche plutôt à souligner certains faits marquants qui ont influencé et qui influencent encore les comportements du milieu face aux coopératives.

2.1 Les coopératives en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine

Nous allons tenter d'établir une chronologie de l'histoire des coopératives en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine, mais les documents sont disparates, lorsque disponibles. Quant aux informations, elles sont, dans la plupart des cas, parcellaires et contradictoires. Nous ne colligerons donc que les informations pouvant être validées par des documents que nous aurons consultés, lesquelles auront déjà été mentionnées dans un ouvrage et confirmées par les acteurs et actrices eux-mêmes, dans la mesure du possible, de l'implantation des coopératives en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine. Nous croyons qu'il est important de documenter ce travail dans ce sens, car, comme nous désirons évaluer le potentiel entrepreneurial dans les coopératives, nous devons connaître un peu mieux les motifs et les raisons pour lesquels les coopératives ont été mises en place. "Il faut savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on va!"

Outre les aspects purement économiques (la crise de 1930, l'après-guerre, le chômage, etc...), lesquels ne diffèrent pas de l'ensemble du Québec, nous pressentons, à la lumière de l'analyse des thèmes touchant la démographie, le profil socio-économique, les valeurs qui soutiennent le développement économique de chacune des régions, mais surtout l'intervention gouvernementale, que d'autres motifs et raisons ont joué en faveur de la mise en place des coopératives et, dans une certaine mesure, leur apparente stagnation et leur déclin.

Nous allons tenter d'illustrer cet aspect de l'histoire du mouvement des coopératives: ainsi, nous serons à même de mieux comprendre la chape de silence qui enveloppe et marginalise les entreprises coopératives.

2.2 Le développement des coopératives en Gaspésie.

2.2.1. Les coopératives de pêche

L'histoire nous apprend que les premières coopératives mises en place le furent dans le domaine des pêches. Toutefois, c'est plutôt la mise en place des caisses populaires (Maria 1903) qui a initié l'éclosion des autres coopératives. Comme si le mouvement n'attendait que son mentor pour prendre racine dans les milieux extrêmement pénalisés par la "Grande Dépression de 1929."

Or nous vivons des temps difficiles. Un rajustement économique et social s'impose, et chacun y va de ses "plans" plus ou moins acceptables. Nous n'avons pas les moyens de courir des risques, encore moins de verser dans l'utopie. Le coopératisme est une formule d'organisation économique et sociale qui a déjà universellement fait ses preuves. Ceux qui l'ont étudié, en regard de nos besoins, savent qu'il est parfaitement adapté à notre cas. Nous devons donc en encourager la diffusion¹.

¹ G. Lafontaine. *Le coopératisme et l'organisation économique de la Gaspésie*. (Préface).

Tous les propriétaires de bateaux de pêche en Gaspésie étaient originaires des îles anglo-normandes de Jersey et Guernesey. Ils étaient de riches négociants en poisson. Ils sont venus s'installer vers 1767 à Paspébiac et 1772 à Anse-aux-Griffons afin d'être à proximité de la ressource. Ils payaient les pêcheurs avec des bons, lesquels n'étaient négociables que dans leurs magasins. Ils maintenaient les pêcheurs et leurs familles dans une dépendance économique et une pauvreté innommables. Tellement, qu'en 1886 les pêcheurs de Paspébiac, dans la Baie-des-Chaleurs, se sont révoltés. La révolte fut cruellement réprimée (morts, blessés et pêcheurs emprisonnés). Les pêcheurs de Rivière-au-Renard, près de Gaspé, constituèrent, avec l'aide du curé du village, une association de pêcheurs, laquelle association s'est vu mandatée pour négocier auprès des propriétaires des conditions de vie et de rémunération plus adéquates.

Forte du succès des négociations, l'association revendique, au nom des pêcheurs de la Gaspésie, des conditions de travail plus sécuritaires. Par la suite, l'association achètera pour ses membres des agrès de pêche, des barques, des filets, et certains des membres travailleront pour l'association. Nous sommes en 1856. Nous retraçons aussi une formation plus officielle dans la Baie-des-Chaleurs. Cette association veut surtout contrer la mainmise sur les prix de revente du poisson par de gros propriétaires de bateaux de pêche. Nous sommes alors en 1879.

La création officielle de la première coopérative date de l'automne 1923, soit la Coopérative des pêcheurs de la Baie-des-Chaleurs et de Cap-Desrosiers (Gaspé). Ces coopératives s'affilieront à la Coopérative des Pêcheurs-Unis du Québec en 1972, selon une recommandation du BAEQ. Après la faillite de Pêcheurs-Unis en 1983, les coopératives de la Gaspésie (1526 membres) sont dissoutes et seule la Coopérative de pêche de Carleton, en Gaspésie, est encore aujourd'hui en opération.

2.2.2. Les coopératives forestières

Les coopératives de travailleurs forestiers n'ont réellement pris leur place que vers 1970. Auparavant, le travail forestier se manifestait à l'intérieur d'activités agricoles. Travailler en forêt était une activité complémentaire à la pêche et à l'agriculture. Les hommes partaient à l'automne pour tout l'hiver dans les chantiers forestiers, souvent très éloignés à l'intérieur des terres. C'était un travail difficile, dangereux et mal payé. Les compagnies forestières investissaient le minimum dans des baraquements sommaires et inconfortables. La seule remarque positive que nous avons retenue des commentaires de nos grands-pères et oncles est: "Même si on s'ennuyait de chez-nous, même si la job était dure, on mangeait bien et on mangeait beaucoup". Il faut se rappeler qu'à cette époque, manger ses trois repas chauds par jour et des repas abondants était un luxe incroyable et les propriétaires des chantiers se servaient de cet argument pour garder les hommes "en haut".

L'une des premières coopératives forestières serait née en 1938 à Grande-Vallée, suivie de la mise en place, en 1944, de celle de St-Elzéar. Une réglementation plus adéquate, la diversification et la mécanisation des activités forestières ont permis aux coopératives forestières de se développer et d'être aujourd'hui des partenaires vivantes et efficaces dans la gestion de la ressource forêt en Gaspésie.

2.2.3. Les coopératives agricoles

Les plus anciennes coopératives agricoles de la Gaspésie datent d'avant-guerre. Celle de Causapscal (Vallée de la Matapédia) fut fondée en 1911, celles de St-Omer et de Bonaventure dans la Baie-des-Chaleurs ont été fondées respectivement en 1913 et 1914. Outre les coopératives de production agricole, nous retrouvons, à l'époque, des coopératives de laiteries, de beurreries, de moulins à grains et de producteurs de semences. Les années '30 ont presque sonné "l'allali" des coopératives agricoles. Heureusement, certains agriculteurs et agricultrices ont cru à la formule coopérative et ont persévéré, même si la plupart des coopératives avaient fait faillite.

Celles qui ont tenu le flambeau coopératif ont prospéré et elles se sont développées jusqu'en 1964, année où est entré en application le projet de développement du BAEQ. La fermeture de villages, l'expropriation des colons vers la côte, la dépossession des terres au profit des compagnies de transformation du bois (C.I.P. et Consolidated Bathurst) ont freiné et découragé la relève.

2.2.4 Les coopératives d'habitation

Du côté de l'habitation, c'est vers 1980 que les premières coopératives se forment. Être locataire est un fait nouveau en Gaspésie. L'expropriation des habitants de la pointe de la péninsule gaspésienne pour créer le Parc Forillon, et de l'Île Bonaventure, qui fait face à Percé, a créé un précédent dans ce sens. Le BAEQ recommandait de déplacer ces populations et de les relocaliser dans des HLM (habitations à loyer modique).

2.2.5 Les coopératives de travail

Les coopératives de travailleurs, outre les coopératives forestières, ne se sont implantées que très récemment en Gaspésie. La première fut une coopérative de travail en produits maraîchers en 1986. Les coopératives de travailleurs, travailleuses actionnaires sont quasi inexistantes en Gaspésie, mais nous croyons que cette formule, qui favorise le partenariat, peut y avoir un bel avenir, dans la mesure où on arrive à diffuser l'information. L'absence d'un groupe leader, comme la Coopérative de développement régionale, pour stimuler et former des coopératives de travail est peut-être un début d'explication à la difficulté de mettre en place de telles coopératives. Mais nous croyons que l'image de l'entrepreneur individuel courageux et intrépide a conservé son aura de prestige, à tel point que ceux et celles qui auraient, de façon naturelle, l'envie de créer des coopératives, hésitent à le faire, compte tenu des valeurs dominantes de nos sociétés contemporaines.

2.2.6 Les coopératives de consommateurs

Les coopératives de consommateurs prospéraient, elles aussi, à un rythme satisfaisant. Nous pouvons constater qu'en 1980, une coopérative de consommateurs est implantée dans un village sur deux en Gaspésie. C'est à cette époque qu'elles se sont regroupées sous la bannière COOPRIX. Selon certains intervenants, qui ont oeuvré auprès des coopératives de consommation, elle auraient été forcées de se regrouper sous cette bannière afin de maximiser leur visibilité et d'optimiser leurs actifs. Selon la prétention des fonctionnaires de l'époque, une importante économie d'échelle pouvait assurer la pérennité des coopératives. Elles ont presque toutes disparu, elles aussi, lors de la faillite de la bannière. On avait voulu transformer des épiciers en grossistes et changer les habitudes de consommation des Gaspésiens et des Gaspésiennes. Seules quelques irréductibles sont demeurées en opération sous d'autres bannières, telles que Steinberg, Provigo ou autre.

De multiples coopératives d'artisanat, de transport, de services ont occupé, au cours des années, des créneaux délaissés par l'entreprise privée et même par les gouvernements, comme les réseaux d'aqueduc ou les services de transport adapté.

2.3 Le développement des coopératives aux Îles-de-la-Madeleine

Nous sommes à l'été de 1930. La crise économique mondiale n'a pas épargné nos Îles, elle est venue, comme une pieuvre, étendre ses tentacules sur nous afin de nous étouffer. En effet, notre vie économique semble bien menacée. Une baisse considérable s'est produite dans le marché du poisson. De sept à huit sous la livre, le prix du homard est tombé à deux sous et demi. Par contre, le prix des denrées alimentaires reste à peu près le même. Une telle situation nous oblige à réfléchir sérieusement, à chercher les moyens de sortir de ce gouffre dans lequel nous nous perdons.²

² P. A. Bélanger. «Recherches sociographiques». p. 301

2.3.1 Les coopératives de pêches

Cette citation de 1930 pourrait être reprise mot pour mot aujourd'hui. Outre pour le crabe et le homard, la ressource n'est plus. Les pêches vivent l'une de leurs plus sombres périodes. Les coopératives de pêche ne font plus partie du patrimoine madeleinois depuis plusieurs années déjà. Toutes les coopératives, sauf celle de Gros-Cap, qui décida de faire cavalier seul, se sont affiliées à la Coopérative des Pêcheurs-Unis du Québec et ont coulé avec elle quelques années plus tard.

Pourtant, en 1943, on comptait pas moins de huit coopératives de pêcheurs, toutes francophones, car les anglophones de l'Archipel écoulaient leurs prises auprès des marchands ou des compagnies. Selon Pierre-A. Bélanger, l'idée de former des coopératives aurait été "parachutée" par le ministère fédéral des pêcheries de l'époque. Toutefois, les pêcheurs semblent y avoir adhéré avec force et conviction, compte tenu du fait qu'économiquement, la mise en place des coopératives leur « *...donnait un idéal et il nous a donné l'espoir de nous en sortir* ³ ».

Il faut se rappeler qu'aux Îles-de-la-Madeleine, traditionnellement, les pêches sont contrôlées par les marchands qui maintiennent les pêcheurs dans la pauvreté en contrôlant le crédit et le prix du poisson pêché. N'ayant pas de leaders formés aux principes coopératifs, les coopératives empruntèrent le modèle économique qu'elles connaissaient, soit celui des marchands. Ce modèle qui privilégiait le crédit mena rapidement les coopératives à la faillite. Toutefois, le mouvement naissant, presque mort dans l'oeuf, reprit une certaine vigueur avec l'aide de l'Université d'Antigonish (Nouvelle-Écosse) et de la Fédération des Caisses populaires Desjardins qui a diffusé le modèle économique coopératif. Les coopératives ont donc, dès le départ, été influencées par deux courants de pratiques coopératives différentes, celle des Maritimes avec une législation moins contraignante (selon certains), et celle du Québec avec le cadre législatif qu'on connaît bien et que l'on critique encore très largement aujourd'hui.

³ P. A. Bélanger. *op. cit.* p. 304

2.3.2. Les coopératives d'alimentation

Il y a, encore aujourd'hui, les quatre magasins coopératifs fondés dès 1942. Après la faillite des Coop-Cooprix, les coopératives des Îles-de-la-Madeleine se sont tournées vers les coopératives de l'Atlantique, ce qui est tout à fait naturel quand on connaît le lien qui existe entre les Acadiens et Acadiennes des Îles-de-la-Madeleine et ceux et celles des Maritimes. Ces coopératives sont prospères et très impliquées dans leur milieu.

2.3.3. Les coopératives d'épargne et de crédit

À l'exception de Grosse-Île dont la coopérative financière a fait faillite, le mouvement des Caisses populaires Desjardins est très bien implanté aux Îles-de-la-Madeleine. Il n'existe qu'une seule banque à charte aux Îles-de-la-Madeleine et elle est située à Cap-aux-Meules.

2.3.4. La coopérative de transport

La coopérative de transport maritime et aérien (CTMA) des Îles-de-la-Madeleine a été et est encore, dans une certaine mesure, stratégique dans le développement des Îles-de-la-Madeleine. Elle a été fondée en 1944 afin de pourvoir les coopératives de pêcheurs d'un moyen d'écouler leurs prises sur les marchés extérieurs. Les transports, pour une région aussi isolée de la "grand terre", sont capitaux et essentiels.

Plusieurs histoires de provisions en retard, de transport ambulancier aérien compromis, de défaillances dans le système du courrier, ont en quelque sorte obligé les Madelinots et Madeleiniennes à se doter collectivement de moyens de transport qui ne leur feraient pas défaut à la moindre occasion et qui pourraient répondre adéquatement et efficacement à leurs besoins.

2.3.5. Les coopératives d'habitations

Les coopératives d'habitation ont eu un certain succès, dans la mesure où elles se sont implantées dans au moins quatre localités et que le fait d'habiter en appartement est tout à fait nouveau aux Îles-de-la-Madeleine. L'implantation de ces coopératives n'a toutefois pas été simple, puisqu'en 1980, les coopératives avaient déjà mauvaise presse et la clientèle visée, familles mono-parentales à faibles revenus, donnait l'impression aux personnes qui en bénéficiaient d'être marginalisées. Selon certains commentaires, elles ont été laissées un peu à elles-mêmes après l'implantation, le Groupe ressources techniques en logement collectif de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine ayant été obligé de fermer son bureau dans l'Archipel, faute de fonds suffisants pour assurer la consolidation et le développement des coopératives d'habitation. À ce jour, aucune coopérative d'habitation n'a encore fait faillite, mais l'une d'entre elles (celle de Havre-aux-Maisons) vit de très grandes difficultés architecturales depuis son implantation ou presque.

2.3.6. Les coopératives de travail

Malgré certaines tentatives originales et porteuses d'avenir, les coopératives de travail n'ont pas réellement pris leur envol aux Îles-de-la-Madeleine. Elles se sont confrontées non pas à des difficultés d'ordre associatif mais plutôt au manque de formation au niveau de la gestion et de la planification. Aucun organisme économique n'a semblé intéressé à soutenir les quelques initiatives dans ce sens. Nous avons constaté à plusieurs reprises l'incompréhension des principes coopératifs, perçus par la plupart des intervenants économiques comme des entraves au développement de l'entreprise. Une formation adéquate auprès de cette population de première ligne serait éminemment souhaitable.

2.3.7 Autres coopératives

D'autres coopératives se sont implantées au cours des années. Une coopérative de câblodistribution, une coopérative de mise en valeur du loup-marin et une coopérative étudiante au CEGEP.

Certaines ont disparu, comme la Coopérative d'électricité (nationalisation de l'électricité), et d'autres, malgré leur statut coopératif, ne sont pas réellement en opération sous le régime coopératif. Ces dernières sont peut-être ce qui est le plus démotivant pour l'implantation de véritables coopératives.

Aux Îles-de-la-Madeleine, un lourd sentiment de méfiance à l'égard du mouvement coopératif est omniprésent. Les faillites de COOP et COOPRIX, de la coopérative des Pêcheurs-Unis et de la Caisse populaire de Grosse-Île, et le sentiment d'abandon de nos leaders dans la défense du mouvement coopératif, ne sont que quelques irritants que l'histoire nous a légués et avec lesquels nous devons vivre et que nous aurons à dépasser.

2.4. Les coopératives aujourd'hui

Comme nous avons remarqué, en effectuant notre recherche, qu'il était difficile de se faire un portrait réel de la présence des coopératives sur le territoire et ainsi être à même d'identifier leur zone d'influence, nous avons regroupé les coopératives par MRC. La segmentation entre les coopératives et les coopératives d'épargne et de crédit, la répartition en secteurs qui ne correspondent pas à la région administrative (les MRC), ne nous ont pas facilité la tâche mais, avec l'aide de la direction des coopératives (liste des coopératives déclarantes), du Groupe ressources en logement collectif (coopératives d'habitation), de la Coopérative régionale de développement (coopératives de travail) et de la Fédération des Caisses populaires Desjardins, nous avons pu retracer la majorité des coopératives.

Mais, compte tenu des multiples recoupages qu'il nous a fallu effectuer, il est probable qu'il y ait des omissions. Nous nous en excusons à l'avance.⁴

En analysant les tableaux nous constatons qu'il y a cent quatorze coopératives dans la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. La MRC la moins bien pourvue en coopérative est la MRC de Pabok avec seulement 11 coopératives dont 7 Caisses populaires. La MRC la plus "coopérisée" est celle d'Avignon. Si nous retranchons les 40 Caisses populaires Desjardins de la liste, nous avons une différence de dix coopératives qui sont incluses dans la liste par MRC mais qui ne sont pas dans la liste des coopératives déclarantes. Ceci nous indique que certaines d'entre elles ne soumettent pas leur États financiers à la fin de chaque année, comme prescrit par la Loi sur les coopératives. Nous ne savons pas si elles sont encore en opération ou si elles sont, comme certaines que l'on connaît, sous l'égide de la formule coopérative mais opèrent en cercle fermé comme une entreprise avec des actionnaires.

L'appauvrissement du milieu, le vieillissement de la population, le déracinement (BAEQ), les distances entre les villages, l'isolement (régions éloignées des centres décisionnels), les multiples problèmes de communication (Radio-Québec et Radio-Canada ne diffusent plus à partir de ces régions), le haut taux de chômage et le faible taux de scolarisation font en sorte que les ressources du milieu sont largement hypothéquées. Ce milieu n'a plus d'histoire à raconter (en Gaspésie), de valeurs à transmettre (l'exode des jeunes), les structures sociétales sont très instables, compte tenu d'une économie de survie et de lutte pour conserver le peu qui reste.

De comportement de "colonisés", nous sommes passés à celui de presque victimes des divers paliers gouvernementaux (voir le chapitre sur l'intervention gouvernementale). Toutefois, ce fait semble changer. Les gens du milieu se concertent et exigent de leurs leaders de la fermeté à défendre le point de vue des régions.

⁴ Vous trouverez à l'annexe 2.2 la liste des coopératives par MRC et au tableau 2.1 la liste des coopératives par secteur d'activité.

Le Regroupement gaspésien et madelinot (malgré certaines difficultés inhérentes aux problèmes de concertation et de mobilisation) est un exemple frappant de la détermination de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine de ne plus se laisser avoir. C'est d'autant plus édifiant, si l'on tient compte de la situation économique qui prévaut actuellement dans ces régions. Des refus d'accepter des subventions aux conditions prescrites par des programmes non adaptés aux besoins du milieu constituent un autre indice de la détermination des Gaspésiens, Gaspésiennes et des Madelinots, Madeleiniennes. Peut-être à tort ou à raison, nous fondons de grands espoirs dans la nouvelle accréditation de la Coopérative de développement régionale de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. À ce moment-ci, il n'est pas encore question d'un point de service de la CDR aux Îles-de-la-Madeleine et ce ne sont certainement pas des visites sporadiques et sur demande qui feront que le mouvement des coopératives se développera aux Îles-de-la-Madeleine.

TABLEAU 2.1

Les coopératives de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

Coopératives déclarantes de «Consommateurs»

Catégorie	1991-inscrites*	1994-déclarantes**
Aqueducs et égouts	3	3
Clubs d'alimentation	2	0
Commerces de détails	0	1
Développement économique	0	0
Économie familiale	0	0
En milieu autochtone	1	1
En milieu étudiant	1	2
Enseignement	0	0
Funéraire	0	0
Garderie	0	0
Groupes communautaires	0	0
Groupes d'achats	0	0
Habitation	14	13
Hébergement et restauration	0	0
Magasins d'alimentation	15	15
Magasins d'alimentation spécialisés	0	0
Services de loisirs	0	0
Services financiers et assurances ***	0	0
Télédistribution	0	0
Transport	1	0
Services aux entreprises	0	3
Autres	0	1
Total	37	39

* Coopératives inscrites: Toutes les coopératives qui sont enregistrées.

** Coopératives déclarantes: Toutes les coopératives qui ont fait parvenir leurs états financiers tel que prescrit par la Loi sur les coopératives.

*** autres que les caisses populaires Desjardins.

Coopératives de «**PRODUCTEURS**»

Catégorie	1991	1994
Agricole	2	1
Artisanat	3	3
Pêcheries	2	1
Autres	0	1
Total	7	6

Coopératives de «**travail**»

Catégorie	1991	1994
Agricole	2	1
Ambulancier	0	0
Arts et spectacles	0	0
Foresterie	9	8
Manufacturier	1	1
Total	12	10

Coopératives «**travailleurs-actionnaires**»

Catégorie	1991	1994
Pêcheries	1	0
Foresterie	3	1
Manufacturier	1	0
Total	5	1

CHAPITRE 3

Le développement local coopératif en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine

Tout à l'excitation que lui procure la démonstration de ses pouvoirs scientifiques et techniques, l'homme moderne a construit un système de production qui viole la nature et un type de société qui mutilé l'homme ¹.

Réfléchir sur le développement local par le biais des coopératives n'est pas farfelu en soit, car il ne s'agit ici que de proposer ou plutôt de réactualiser, pour la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, une autre manière d'être en affaires.

Cette façon d'appréhender les affaires n'est pas nouvelle pour la région que nous étudions, mais elle doit s'adapter aux nouveaux enjeux économiques et ne pas commettre les erreurs du passé, à savoir: plaquer un modèle économique, très valable en soit, mais en oubliant la culture ambiante, les valeurs véhiculées par le milieu et les priorités d'intervention proposées par les leaders des deux territoires.

Lorsqu'on consulte l'histoire du mouvement coopératif tant en Gaspésie qu'aux Îles-de-la-Madeleine, nous constatons que cette formule de développement économique a beaucoup plus été considérée comme un pis-aller que comme une autre façon, mieux adaptée à nos milieux, de faire des affaires. Les coopératives ayant prospéré lors de la période précédant la crise économique et après la crise, à la faveur des subventions gouvernementales, le milieu a, à toute fin pratique, oublié que la mise en commun des ressources tant financières qu'humaines était une manière de faire traditionnelle pour notre région. Qu'on se rappelle les corvées!...

¹ E.F. Schumacher. *Small is beautiful* . p. 303

Nous avons aussi oublié que ce ne sont pas les coopératives qui ont failli mais plutôt le mouvement centralisateur des technocrates gouvernementaux qui a sapé et quasi enrayé le développement des coopératives.

Ici, nous rappellerons Pêcheurs-Unis, Coop et Cooprix, pour ne citer que ces quelques exemples encore très présents à nos esprits. Ce mouvement centralisateur, qui ne ressemblait en rien aux façons de faire de nos régions, n'a pas permis au milieu de "voir venir" et de réagir.

Certains ont imputé aussi la faillite du mouvement coopératif à une législation trop contraignante et prétendument débranchée de la réalité des entreprises coopératives. Mais, lorsque le mouvement lui-même a pu changer les règles du jeu², le mouvement a conservé l'intégrité de la Loi sur les coopératives et l'a bonifiée en y intégrant des mécanismes de fonctionnement corporatif plus souples et a renforcé certains règlements qui ont souvent été perçus comme des irritants et des entraves au développement du mouvement coopératif. Par exemple, nous pensons ici, entre autres, à la période d'essai pour un nouvel employé d'une coopérative de travail avant d'être admis comme membre, qui a été prolongée et à la volonté du mouvement de conserver l'intégrité du règlement sur l'impartageabilité de la réserve générale.³

Plusieurs membres de l'Assemblée ont expliqué leur vote en disant que l'impartageabilité de la réserve était le fondement de la différence coopérative car elle permettait de faire durer la coop au-delà des générations, bâtissant ainsi un patrimoine collectif inaliénable⁴.

Ce bref retour en arrière nous semblait important afin de mieux comprendre les mécanismes qui soutiennent le développement local dans nos régions et en saisir plus justement les tenants et aboutissants du développement régional et local.

² En 1982, toutes les coopératives, sauf celles d'épargne et de crédit, sont regroupées par la Loi sur les coopératives (L.R.Q., chapitre C-67.2). Cette loi remplaçait la Loi sur les associations coopératives et la Loi sur les sociétés coopératives. En 1992, lors des Assises des États généraux de la coopération, il y a eu une proposition du gouvernement à l'effet de modifier l'article touchant l'impartageabilité de la réserve générale.

³ «Au travail ensemble ». no.9. 16 décembre 1992

⁴ *ibid.*

Le mouvement coopératif se doit d'être plus opportuniste et ne doit s'en prendre qu'à lui-même si, après avoir analysé les différents documents disponibles concernant les plans de développement de la région, nous n'avons pu retracer ne serait-ce qu'une allusion au sujet des coopératives. Comme si notre région souffrait d'amnésie collective, comme si nous avions oublié l'importance stratégique qu'a eu le mouvement coopératif dans le développement économique de nos régions.

Le pire danger qui guette le mouvement coopératif serait de se méconnaître lui-même, d'être trop modeste, de sous-estimer ses virtualités humaines et ses potentialités économiques, de minimiser sa contribution au projet collectif.⁵

3.1 Le développement local

Plusieurs auteurs et quelques auteures nous proposent différents points de vue concernant le développement régional. Mais très peu ont établi une différenciation entre le régional, qui englobe plusieurs territoires, et le local, qui est une notion plus endogène et qui prend sa source à même la base sociale des communautés locales. Monsieur Paul Prévost est, selon nous, le chercheur qui s'est le plus penché sur les différentes dynamiques locales et régionales en vue d'un développement plus harmonieux⁶ de notre économie. Il nous propose certains modèles de développement comme, entre autre, ceux proposés par l'idéologie coopérative. Il sera donc notre référence presque exclusive pour l'élaboration de ce chapitre.

⁵ M.Laflamme «Un projet de société pour un développement coopératif intégral». *Revue du Ciriec*. p. 43

⁶ Monsieur Prévost définit le développement harmonieux comme suit: "Un développement économique harmonieux est celui qui s'insère de façon cohérente dans l'ensemble du développement local ". *La transformation des MRC en milieu incubateur de l'entrepreneurship*. Document non publié. p. 52

...nous pourrions définir le développement économique local comme le processus historique (ça prend du temps) par lequel une communauté locale fait et refait harmonieusement, et en interrelation avec son environnement régional, national et international, ses structures de façon à obtenir les leviers appropriés, économiques ou non, nécessaires pour influencer ou même élaborer son propre devenir économique et l'accroissement de son bien-être⁷ .

Monsieur Prévost entend par "communauté locale" «*un regroupement de personnes organisé sur un territoire (une MRC), capable de générer ses propres objectifs et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés. Elle est composée de valeurs, de personnes, d'institutions, d'activités et de ressources*»⁸.

La notion de territoire peut être assez obscure et floue pour certains. Par exemple, la MRC peut être une entité suffisamment compréhensible pour concentrer les efforts de développement. Tandis que, pour d'autres, une municipalité, ou encore un secteur du territoire non défini par des frontières légales ou formelles, mais déterminé par la culture, l'histoire ou même la cohésion des valeurs sociales, peut être un terrain propice pour un ou des leaders d'une communauté.

Il précise, de plus, que tout projet de développement économique local doit s'inscrire dans un ensemble harmonieux. Il faut tenir compte des autres aspects du développement du territoire, soit le développement culturel, social, politique et l'aménagement du territoire. En d'autres mots, nous parlons ici de développement durable à la mesure des aspirations des gens qui vivent dans et de la région (les ressources).

Le développement est un phénomène trop complexe pour se circonscrire à l'aide d'énoncés de principes ou d'un discours axé essentiellement sur quelques valeurs nouvelles et un mode d'action particulier .⁹

⁷ P. Prévost. *loc. cit.*

⁸ P. Prévost. *loc. cit.*

⁹ P. Prévost. *Développement local et entrepreneurship*. p. 15

Lorsque nous pensons à l'élaboration des politiques de développement économique, nous nous appuyons en général sur des modèles théoriques qui ressemblent souvent à des recettes miracles qui peuvent avoir très bien réussi dans certaines régions mais échoué lamentablement dans d'autres.

Ces modèles de développement économique privilégient les indicateurs de performance, des stratégies en paliers successifs et des leviers de tout acabit. «*Les concepts d'industries motrices, de filières économiques, de grappes industrielles, d'effets multiplicateurs sont dérivés de ces modèles*¹⁰».

Ces concepts de développement présument que nous agissons et réagissons tous et toutes de la même manière, que nous avons aussi expérimenté les mêmes choses et que, par conséquent, nous partageons collectivement les mêmes valeurs inhérentes à ces mêmes expériences. Mais pour ceux et celles qui oeuvrent auprès de ces petites communautés locales, nous savons bien que tout y est unique et personnalisé. La généralisation ne peut s'appliquer qu'à de très grands ensembles, ce que nous ne sommes pas.

Le développement local n'est pas une mécanique, il est avant tout affaire d'intervenants, acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport, mobiliser pour assurer leur participation et créer une synergie créatrice, porteuse de développement. Le développement local est avant tout un phénomène humain¹¹.

3.2 Dynamisme local

Notre développement économique s'est souvent fait sur une base de bénévolat. Les leaders en position d'autorité ou non siègent à des conseils d'administration, participent à des tables de concertation, s'impliquent dans plusieurs organismes communautaires et ce, sans être rémunérés.

¹⁰ P. Prévost. *op. cit.*, p. 22

¹¹ P. Prévost. *op. cit.* p. 23

Les permanents et les permanentes, en nombre restreint, de ces divers organismes de développement tant économique, social, culturel que politique essaient du mieux qu'ils et elles le peuvent, de réaliser les objectifs et les orientations exprimés par le milieu, souvent en créant les outils adéquats pour arriver à leurs fins. Et c'est presque dans l'ombre que ces leaders font leur travail bénévole.

Le milieu ne reconnaît pas à sa juste valeur l'immense travail accompli par ces hommes et ces femmes qui croient, même dans les périodes économiques telles que l'on en vit actuellement, au développement de leur localité et au potentiel humain de leurs concitoyens et concitoyennes.

Le milieu en vient à croire que ce leadership se perpétuera naturellement sans effort. Les leaders disparaissent comme toute personne. Ils sont mutés, ils prennent une retraite, ils n'ont plus la santé, ils perdent leurs élections, ils quittent la région, bref, un jour ils doivent être remplacés¹².

Compte tenu du fait que notre développement repose en grande partie sur les épaules de ces leaders altruistes, dans la majorité des cas, car nous connaissons tous et toutes de ces personnes profitant d'une situation précaire pour se faire comme on dit du "capital politique", ce phénomène influence profondément notre manière de penser et de concevoir le développement. Il semble procéder d'un élan de générosité individuelle qui se répercute comme une onde sur toute la communauté.

Les liens très étroits entre les gens d'un même village, d'une même région se sont transmutés en s'élargissant, incluant même ceux et celles qui n'y vivent plus. Il y a plus de 20,000 Madelinots et Madeleiniennes qui vivent à l'extérieur des Îles-de-la-Madeleine et près de 60,000 Gaspésiens et Gaspésiennes hors de la Gaspésie. Ce fort sentiment d'appartenance et de solidarité s'exprime dans l'urgence ressentie par toute la population à préserver, à conserver, à retrouver son savoir dire et son savoir faire.

¹² P. Prévost. *loc. cit.*

Cette «diaspora régionale» n'est pas souvent considérée comme un élément important dans la planification stratégique du développement local, ce qui est, à notre point de vue, un oubli qui pourrait être, dans certaines occasions, fort pénalisant pour la région. Si nous considérons cette diaspora dans les stratégies de mise en marché, par exemple, pour le développement d'un réseau de distribution, la recherche de partenaires financiers, l'augmentation de la clientèle utilisatrice de nos produits ou services, nous sommes persuadée que ce facteur est loin d'être négligeable, même s'il est actuellement négligé.

3.2.1. La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, une région fertile.

La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine illustre un important entrepreneurship (10,6%) réparti d'une manière assez uniforme sur le territoire régional, puisqu'elle ne possède aucun milieu fertile d'entreprise de grande dimension¹³.

Selon une récente étude¹⁴, la région de la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine s'avère la plus dynamique de tout le Québec avec une augmentation du nombre de nouvelles entreprises. Notre région serait donc considérée comme un milieu qui innove et qui entreprend grâce au potentiel créatif de la population. Cette étude nous confirme ce que certains d'entre nous pressentaient déjà: que nous vivons dans un "milieu fertile" et que la nécessité de survivre est telle que l'on constate que ce que nous avons toujours considéré comme une entrave à notre développement, soit notre éloignement des grands centres, s'avère aujourd'hui, l'une de nos forces avec lesquelles nous devons compter. «*Le phénomène de dépolarisation semble jouer un rôle important et significatif car le dynamisme entrepreneurial le plus vigoureux se retrouve en périphérie des grands centres et souvent même en périphérie éloignée¹⁵*». Le tableau 3.2 en annexe de ce chapitre illustre bien ce propos.

¹³ *op. cit.*, p. 11

¹⁴ M.-U. Proulx. *Le dynamisme entrepreneurial au Québec*. p.9

¹⁵ *loc. cit.*

Pour certains, il faut délaissier les stratégies¹⁶ centralisatrices et revenir à la base pour mobiliser les communautés locales, leurs leaders et leurs entrepreneurs et entrepreneures dans une véritable reprise en main de leur développement.

3.3 Le développement coopératif

L'individualisme est un phénomène contemporain. Avant l'ère de la consommation et de la production industrielle, nous mettions de l'avant le collectivisme, seule valeur capable d'assurer notre survie. Dans le climat actuel de nos sociétés endettées, en chômage et attentistes des largesses de l'État, il serait peut-être important de revenir aux valeurs plus traditionnelles telles que le collectivisme¹⁷.

La théorie du donnant donnant

Axelrod a découvert que le succès d'une stratégie dépend des autres stratégies auxquelles elle est confrontée. Par exemple, votre partenaire pourrait adopter un comportement vengeur: coopérer jusqu'à ce que vous fassiez cavalier seul, puis continuer à agir seul, même si vous recommencez à collaborer. Pour vous, la meilleure stratégie sera certainement de toujours coopérer. Par contre, si votre partenaire fait systématiquement cavalier seul, une stratégie baptisée "toujours seuls", vous aurez intérêt à l'imiter.

Dans une société de "toujours seuls", il ne sert à rien de coopérer. Chacun a alors avantage à se plier à la stratégie dominante en ne coopérant jamais. Résultat: le comportement "toujours seuls" se perpétue en empêchant tout comportement de coopération d'apparaître. Se perpétuant au cours de l'évolution, cette stratégie devient évolutivement stable.

¹⁶ Paul Prévost. Le leadership local et le développement.

¹⁷ Nouvelle CSN. «Coop-Entrepreneurship».

Alors, dans ces conditions où l'individualisme s'exprime en objectif à atteindre, comme un exemple édifiant d'autonomie, de courage et d'intelligence, comment la coopération peut-elle faire surface? Nous constatons que le mouvement coopératif n'a pas su faire sa niche au sein du développement de nos collectivités. Nous devrions plutôt dire qu'il a grandement influencé le développement de notre région, mais il est resté discret et silencieux.

La mauvaise presse, comme si seulement les coopératives faisaient faillite et que seules les coopératives bénéficient de subventions gouvernementales, le manque d'information et de diffusion de la formule coopérative, l'absence de financement pour effectuer des recherches plus poussées sur la capacité de développement de la formule coopérative, l'adaptation de la gestion des coopératives à la culture dominante en oubliant ses valeurs et ses principes coopératifs, ne sont que quelques commentaires portés par la rumeur publique. Nous pensons, quant à nous, que le mouvement est orphelin de véritables leaders, car ceux et celles en place ne diffusent pas suffisamment les valeurs coopératives ni les principes qui les régissent, même si individuellement ils y croient et y adhèrent.

Privé d'un cadre législatif et d'un soutien indéfectible du mouvement coopératif pour orienter ses activités, lequel cadre pourrait être défini par les CRD, la SADC et les MRC, les coopératives ne pourront assumer l'auto-développement régional que dans la mesure où elles auront les connaissances et l'information appropriées. Donc, toute stratégie de développement coopératif régional devra, faute de moyens plus incitatifs, faire appel à la diffusion de l'idéologie coopérative et de l'information sur le modèle de gestion coopératif.

Or, pour que la formule coopérative soit diffusée et reçue, il nous faut des portes-parole crédibles et communicatifs, en d'autres mots, il nous faut des leaders et des gestionnaires coopératifs, comme il y a des leaders et des gestionnaires de la culture entrepreneuriale dominante.

3.4 Nos leaders locaux

Parce que nous avons affaire ici à des ressources humaines fluctuantes et volatiles transposant leurs valeurs et leurs cultures dans tous les projets auxquels ces leaders locaux sont associés, nous avons tenté de comprendre et de nous imprégner de leur vision du développement et de la manière de le concrétiser. Pour ce faire, nous avons analysé le Plan stratégique de développement 1993-1998 de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. De quelle façon et pourquoi nous développons-nous? Évidemment, il y a des réponses assez évidentes telle que d'assurer un mieux-être à la communauté, pour prospérer, pour recouvrer notre dignité et quelques autres motifs tous aussi louables les uns que les autres. Mais, malgré une analyse spécifique et une connaissance personnelle du développement, il semble bien que nos leaders, s'appuyant sur une connaissance des enjeux souvent inspirée par l'urgence du moment, agissent plus par intuition que par un cheminement cartésien formel et quantifiable. Et ils et elles ont souvent raison.

Cependant, très peu d'entre eux ou elles innovent. Ne pouvant pas s'appuyer sur une structure évolutive de recherche et de développement, dans laquelle ils et elles pourrait s'assurer d'une formation de pointe et constamment mise à jour, ils et elles n'arrivent pas à satisfaire les besoins et les aspirations des communautés locales. Nos communautés éprouvent beaucoup de difficulté à "nommer" leurs besoins et par conséquent focalisent sur les résultats en espérant que quelqu'un, quelque part, trouvera la formule magique pour les concrétiser. Ce qui, en bout de ligne, vous l'admettez, est fort pénalisant pour la région. L'abondance de tables de concertations, de regroupements et de comités d'études de toutes sortes ne semble pas porter les fruits tant attendus. L'absence de véritable leadership semble encore ici créer un vacuum par lequel l'innovation se perd et s'égaré. Une idée nouvelle appelle souvent une façon de faire nouvelle aussi.

Les leaders de notre région ont cru, et certains d'entre eux y croient toujours, que nous avons besoin de méga-projets pour stimuler le développement économique.

Même au sujet des coopératives, nous avons souvent entendu très clairement exprimer le désir de mettre en place des méga-coopératives avec, en satellites, de plus petites qui profiteraient du pouvoir d'attraction de la plus importante pour prospérer.

On nous a aussi longuement entretenue de la mondialisation mais, comme nous étions trop loin et trop petit pour y participer sans tout chambarder dans nos façons de faire et de nous développer, nous avons tenté d'imiter les grands centres, afin de nous inscrire dans ce vaste mouvement largement décrit et diffusé comme étant la seule voie possible et inévitable de la prospérité. L'histoire très récente du phénomène de la mondialisation nous démontre que les plus forts seront encore plus forts et les plus faibles s'affaibliront encore plus. Comme nous ne savions pas comment, ou n'avions pas la capacité, d'adhérer à ce nouveau concept économique, nous avons résisté...pour notre plus grand bien! On le constate aujourd'hui, que ce n'est pas de mondialisation que nous avons besoin, mais de globalisation¹⁸.

La réussite de notre développement repose sur l'émergence de petits projets qui prennent en compte et bonifient le potentiel de nos ressources humaines et exploitent harmonieusement et écologiquement nos ressources premières, somme toute assez limitées. Ceci s'applique aussi au développement et à la consolidation des coopératives.

Les petits projets gagnants préparent les grands projets gagnants. En préparant les grands coups, il faut réussir de plus petits coups. Les troupes ne doivent pas s'endormir et les petits projets doivent se présenter comme autant de prototypes préparant la voie à d'autres actions encore plus conséquentes¹⁹.

¹⁹ *op. cit.*, p. 24

TABLEAU 3.2

**Le dynamisme entrepreneurial des régions
du Québec de 1992 à 1995**

Régions	Entreprise début 1992	Entreprise début 1995	Création nette d'entreprises	Création relative nette d'entreprises	% de la province
Gaspésie-Les Îles	3 783	4 183	400	10,6%	4,6%
Bas-St-Laurent	7 880	8 513	633	8,0%	7,3%
Côte-Nord	3 134	3 385	2 501	8,0%	2,9%
Laurentides	10 700	11 528	828	7,7%	9,5%
Abitibi-Témiscamingue	5 032	5 400	368	7,3%	4,2%
Saguenay-Lac-St-Jean	9 160	9 830	670	7,3%	7,7%
Québec	17 166	18 331	1 165	6,8%	13,4%
Lanaudière	9 334	9 947	613	6,6%	7,1%
Outaouais	5 920	6 297	377	6,3%	4,3%
Mauricie-Bois-Francs	14 266	15 089	823	5,8%	9,5%
Chaudière-Appalaches	11 272	11 919	647	5,7%	7,5%
Montérégie	29 963	31 498	1 535	5,3%	17,7%
Nouveau-Québec	578	607	29	5,0%	0,3%
Estrie	8 999	9 309	310	3,4%	3,6%
Laval	7 084	7 318	234	3,3%	2,7%
Montréal	47 310	47 098	-212	-0,5%	-2,4%
Total	1 911 581	200 252	8 671	4,5%	100%

Source: M.-U. Proulx et N. Riverin. « Le dynamisme entrepreneurial au Québec ».

DEUXIÈME PARTIE

L'INTRAPRENEURIAT COOPÉRATIF

CHAPITRE 4

L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

Tous les éléments sont en place pour le développement d'un nouveau culte: celui de l'entreprise ou de l'entrepreneur. Historiquement, nous constatons que les adhérents à un culte donné sont extrêmement conciliants, voire complaisants. Une nouvelle religion émerge de ce nouveau culte: la religion de la réussite. Elle a ses lois et ses rituels. Elle a même ses prédicateurs. Dans cette religion, réussir c'est vendre.¹

Devenir entrepreneur, c'est adopter une façon d'être où la réalisation de soi est reliée intimement à la réalisation de ses objectifs entrepreneuriaux. «*Il doit apprendre à devenir un artiste de l'action, croire en ce qu'il fait, s'y engager à fond*² ». En somme, la perspective devient entièrement différente à partir du moment où on est vraiment intéressé à ce qu'on fait et qu'on s'y engage à fond.

La plupart des auteurs consultés analysent et dépeignent l'entrepreneur comme une entité en soi. Ils le définissent par son activité, son rayonnement dans le secteur où il oeuvre et sa réussite financière. D'autres toutefois, tel que Prévost, Toulouse et Filion, vont plutôt l'aborder par sa manière d'être en tentant d'illustrer son comportement en affaires en évaluant son potentiel, ses qualités, ses attributs, ses attitudes et les valeurs qui l'inspirent dans ce qu'il fait, son rayonnement dans le milieu et son impact social.

Il est évident que si l'on aborde l'entrepreneuriat comme un statut social et professionnel et non comme un potentiel à développer et à raffiner, il est tout à fait justifié de croire à l'impossibilité que ce statut puisse être traité collectivement, donc nous ne pourrions parler ici d'entrepreneuriat collectif.

¹ C. Paquette. *L'effet caméléon*. p. 144

² L.- J. Filion. *Visions et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. p. 47

Au sens économique, l'entrepreneurship est le talent de l'innovation et il est difficilement conciliable avec les décisions d'une assemblée démocratique de travailleurs. De là, selon moi, l'ambiguïté d'expressions comme la "gérance collective" et "l'entrepreneurship collectif"³.

Mais si on établit le lien entre la personne et sa capacité à innover en y intégrant sa culture, sa personnalité, ses qualités et ses valeurs, il est, dans ce cas, tout à fait plausible qu'un groupe de personnes puissent agir et être individuellement et collectivement des entrepreneurs et entrepreneures.

En résumé, nous ne devenons pas entrepreneur (avoir), mais nous le sommes (être). *«Devenir entrepreneur, c'est d'abord une façon d'être avant d'être une façon de faire»*⁴ et nous ne développons notre potentiel entrepreneurial que si les opportunités, notre environnement social et économique, nous permettent de le mettre en valeur et, par conséquent, de se réaliser en tant qu'individu, soit seul ou en groupe.

4.1 L'ENTREPRISE COLLECTIVE

*Lorsqu'un groupe de personnes associées prennent l'initiative de former une coopérative, on assiste à un geste d'entrepreneurship collectif qui, d'une part, est en réaction contre des rapports déséquilibrés entre agents socio-économiques et d'autre part adopte le modèle dominant de l'entreprise*⁵.

Certains auteurs insistent beaucoup sur le fait que *«l'entrepreneur n'existe qu'en relation avec un système économique et social »*⁶. Ceci est d'autant plus vrai pour les coopératives, compte tenu du fait que les entreprises coopératives ont à naviguer dans un système économique très spécifique, lequel système louange l'individualisme au détriment du collectif. L'entreprise coopérative est une organisation constituée de systèmes complexes et interreliés. Chacun des systèmes est à la fois interdépendant et autonome. Les membres de la coopérative peuvent jouir des fruits de celle-ci sans pour autant se sentir individuellement concernés.

³ G.R. Pelletier. Doc 92-01. IRECUS. p. 7

⁴ L.J. Fillion. *Visions et relations: Clefs du succès de l'entrepreneur*. p. 170

⁵ C. Vienney. «Spécificité de la gestion coopérative». *Revue du CIRIEC*. p. 117

⁶ J.M. Toulouse. *L'entrepreneurship*. p. 7

L'engagement collectif n'assure pas l'engagement individuel. Certains auteurs en sont même venus à justifier l'existence de l'entreprise coopérative en travestissant soit la doctrine, les principes ou les valeurs coopératives. Il en résulte un modèle hybride et édulcoré de coopératives.

D'autres auteurs qualifieront, encore de nos jours, les coopératives de "quasi-entreprises"⁷ ou encore d'un « "système caméléon", car elle prend la couleur idéologique de son environnement et il devient souvent difficile de résister au charme brutal du mode de gestion capitaliste »⁸. L'environnement d'une entreprise, quelle qu'elle soit, étant constitué de la culture, de la tradition, de l'environnement social et, bien entendu, de l'environnement économique, toutes les organisations ont, par conséquent, cette capacité. Ici, ce n'est pas tant le système coopératif dont il est question, mais bien la gestion de celle-ci, qui s'inspire très largement du modèle dominant. Les coopératives justifient leur présence sur l'échiquier économique « *en employant des méthodes généralement acceptables pour le secteur privé de l'industrie* »⁹. Or, depuis quelques années, les méthodes de gestion conventionnelle sont remises en question et tout porte à croire que nous délaissions la technocratie pour l'humanisme.

Les gestionnaires de l'an 2000 ne devront pas oublier la leçon des principes physiques de l'univers qui font que tout gain, y compris économique, en un lieu, correspond à une perte équivalente ailleurs. Et ce raisonnement est valable autant au niveau du rapport employé - employeur, qu'à celui du rapport nations nanties - nations démunies. L'affaiblissement d'autrui finira tôt ou tard par nous atteindre, quelle que soit notre force.¹⁰

Actuellement, nous semblons, du moins une partie de la population, principalement les femmes, insister pour un développement économique et social plus harmonieux qui tiendra compte de la globalité des enjeux et de la diversité des besoins minimaux exprimés par cette même population.

⁷ M. Parodi. *Revue internationale de l'Économie sociale*. p. 33

⁸ A. Brideault. *À la recherche de la différence perdue*. p. 2

⁹ E.F. Schumacher. *Small is beautiful*. p. 291

¹⁰ O. Aktouf. *Vers l'organisation du XXI^e siècle*. p. 44

Appauvrissement zéro, équité salariale, sauvegarde des programmes sociaux, ne sont que quelques exemples des revendications des femmes lors de la Marche des femmes contre la pauvreté "du Pain et des Roses" en juin '95. Le Chantier d'Économie Sociale a remis à la mode le développement économique par la base. L'économie sociale n'est pas une sous-économie, mais elle sert le développement de l'ensemble de la population. L'entreprise de l'économie sociale fournit des emplois durables et non des postes d'insertion sociale. Elle se développe dans tous les secteurs de la vie sociale et économique. Elle s'appuie sur des principes et des valeurs partagés par un nombre important de personnes.

L'économie sociale désigne les activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes suivants: finalité de service aux membres ou à la collectivité, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus, participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective¹¹.

L'économie sociale ne doit toutefois pas être utilisée comme une panacée à tous nos maux économiques, car le problème ne vient pas de ce que le mode d'organisation ayant survécu jusqu'ici était mauvais en soi, c'est plus simplement que nous ne croyons plus qu'il soit apte à répondre aux bouleversements de l'époque. Son temps de réaction est lent parce que, trop souvent, on y interdit les initiatives et la créativité. Les règles de direction telles que prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ne conviennent plus. Nous devons plutôt viser «*la flexibilité, la productivité, la qualité et l'innovation*»¹². L'histoire étant porteuse de notre avenir, nous croyons que la formule coopérative peut être considérée comme une véritable solution aux problèmes économiques de notre milieu¹³. Retrouvons nos racines et notre savoir-faire et laissons à d'autres les débats stériles de la mondialisation car, pour peu qu'on lui procure un climat de réceptivité adéquat, la formule coopérative offre globalement des possibilités de réussite permanente et peut constituer une composante majeure de notre économie.

¹¹ Extrait d'un document de travail pour la préparation d'un atelier sur l'économie sociale.

¹² H. Sérieyx. *Le Zéro de mépris*. p. 182

¹³ Voir à cet effet le tableau 4.4 en annexe de ce chapitre.

Il est toutefois nécessaire que cette démocratie soit encadrée par un système correspondant à sa nature particulière, qu'elle puisse s'exprimer dans des mécanismes adéquats, qu'elle soit dirigée par des personnes suffisamment préparées et qu'elle jouisse d'un environnement favorable.¹⁴

4.2 Les attributs de l'entrepreneuriat collectif

Après avoir consulté plusieurs auteurs qui ont proposé des définitions à l'entrepreneuriat, toutes autant passionnantes les unes que les autres, nous avons retenu la définition qu'a traduite Monsieur Paul Prévost de J.A. Timmons et al., dans "New Venture Creation", car nous considérons que cette définition touche à toutes les facettes de la question entrepreneuriale et souligne la dimension humaine de l'entrepreneuriat.

L'entrepreneurship est cette habilité de créer et construire une vision à partir de pratiquement rien: fondamentalement, c'est un geste humain et un acte de créativité. C'est l'application d'énergie et d'efforts à l'initiation et à la construction d'entreprises ou d'organisations au lieu de juste observer et analyser. Cette vision requiert la volonté de prendre des risques calculés- personnels et financiers- et puis de faire tout en son possible pour réduire les risques d'échec. L'entrepreneurship implique aussi l'habileté à réunir une équipe entrepreneuriale pour compléter ses propres ressources et ses propres talents. C'est aussi cette capacité de voir des opportunités là où les autres ne perçoivent que chaos, contradiction et confusion. Enfin, c'est posséder les connaissances pour trouver, organiser et contrôler des ressources (souvent possédées par d'autres).¹⁵

Outre cette définition, que nous considérons comme la plus cohérente et la plus complète de toutes celles consultées, nous avons relevé certains éléments qu'il nous semblent important de souligner afin d'illustrer notre position face au potentiel entrepreneurial collectif. L'ensemble de la littérature mentionne l'importance d'un modèle entrepreneurial ou d'une culture entrepreneuriale.

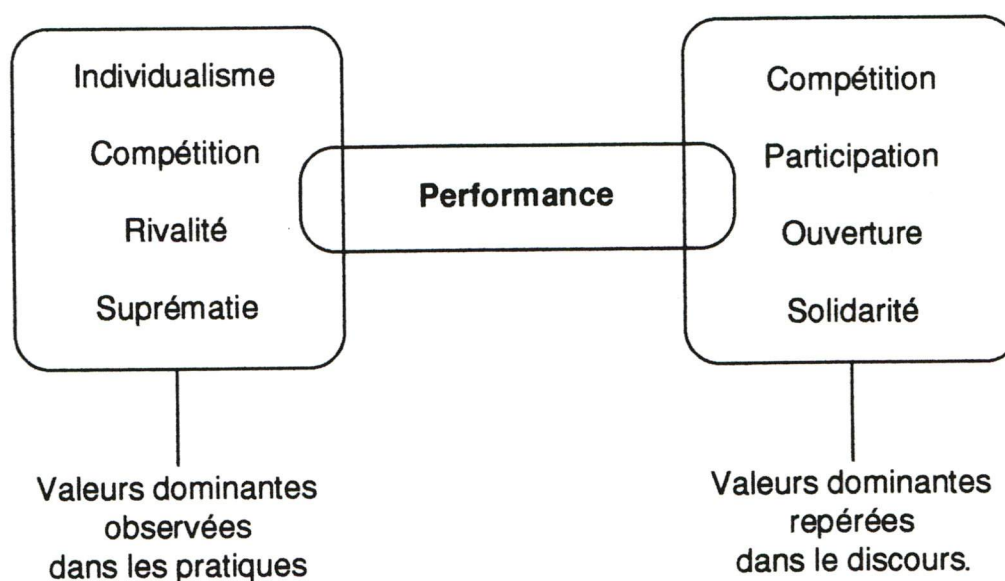
¹⁴ J. Giguère. *Revue du CIRIEC*. p. 88

¹⁵ P. Prévost. *Entrepreneurship coopératif et mondialisation*. p. 1-2

Ce modèle entrepreneurial pouvait être soit un membre de la famille, un ami, une relation personnelle mais, dans bien des cas, le modèle était un petit commerçant ou un travailleur autonome. Cet entrepreneur (plus rarement une entrepreneure) transmettait alors au nouvel entrepreneur (moins rarement aujourd'hui une nouvelle entrepreneure) une culture et des valeurs inhérentes à l'environnement économique dans lequel il ou elle gravitait, tel qu'illustré par Claude Paquette dans *L'effet caméléon* à la page 37.

Tableau 4.3

Les valeurs dominantes du monde des affaires



Le rayonnement de ce modèle orientera profondément l'identification du futur entrepreneur ou entrepreneure et sa manière de faire des affaires. Or, exception faite d'Alphonse Desjardins, que l'on cite beaucoup plus pour avoir implanté une entreprise financière à l'échelle du Québec que pour son choix de la formule coopérative comme soutien entrepreneurial, nous n'avons souvent d'autre alternative que de nous rallier aux modèles entrepreneuriaux dominants.

Être intuitif et créatif, partager sa vision, initier des changements, ne pas avoir peur de prendre des risques et accepter de vivre dans l'inconfort de l'incertitude en étant confiant et confiante des résultats, sont quelques attributs relevés au cours de nos lectures qui peuvent être, à toute fin pratique, partagés entre une ou plusieurs personnes. Car prendre des risques collectivement peut être plus acceptable pour certaines personnes, mais cette attitude n'annule pas pour autant la prise de risque comme telle, ce que semblent affirmer certains auteurs.

Toutefois, d'autres attributs peuvent moins s'adapter aux contraintes qu'oblige une gestion démocratique d'une entreprise, même dans sa phase de démarrage. Par exemple, avoir confiance en soi, travailler sur du long terme, chercher à se dépasser, vouloir aller toujours plus loin et s'engager à fond dans ce qu'on entreprend sont des attributs très personnels et l'individu doit être capable d'inspirer et d'influencer ses collègues pour que ces attributs soient mis au service de l'entreprise coopérative. Nous parlons, bien sûr, ici, de leadership.

Sans ce leadership, qui peut passer d'une personne à l'autre selon les circonstances et les besoins de la coopérative, cette influence bénéfique, pour l'entreprise coopérative, pourrait être perçue comme un pouvoir centralisateur et émaner seulement d'une personne confiante, sûre d'elle-même et de ses opinions, forte de ces croyances et de sa vision personnelle au détriment de celui ou celle qui a un regard différent et une manière de faire inhabituelle, en quelque sorte novatrice.

Le Groupe Innovation a bien illustré ce modèle qui émerge dans les entreprises conventionnelles et qui devraient, en principe, prévaloir dans les coopératives.¹⁶

¹⁶ Consulter à cet effet le tableau 4.5 en annexe de ce chapitre

TABLEAU 4.4**Variables économiques des coopératives déclarantes**

<u>Descriptions</u>	1991	1994
Entreprise déclarante	50	54
Nombre d'emplois	550	772
Nombre de membres	9 400	12 100
Chiffre d'affaires	62 000 000	74 000 000
Actif total	28 600 000	30 000 000
Masse salariale	10 900 000	12 400 000

Source: Direction générale des coopératives.

TABLEAU 4.5**L'ORGANISATION DE DEMAIN**

Caractéristiques	modèle actuel	Prototype du XXI^e siècle
Organisation	Hiérarchique	En réseau
Structure	Autosuffisante	Interdépendante
Attentes des employés	Sécurité	Croissance personnelle
Leadership	Autocratique	Partagé
Main-d'oeuvre	Homogène	Culturellement diverse
Organisation du travail	Individuel	En équipe
Marché	Domestique	Global
Avantage	Coût	Rapidité
Focalisation (objectifs)	Profit	Client
Ressources	Capital	Information
Autorité	Bureau de direction	Partenariat
Qualité	Ce qui est abordable	Aucun compromis

Source: Le Groupe Innovation. *Vers l'Organisation XXI^e siècle.* p. 13

CHAPITRE 5

LES LEADERS ET LE LEADERSHIP COOPÉRATIF

*Tout le monde, au sein des organisations modernes, doit être le leader de quelqu'un, y compris de lui-même!*¹

Le leadership est souvent perçu comme une sorte d'état de grâce dont profite une élite plutôt voyante (le leader charismatique) ou experte (le leader fonctionnel). Le leader inspire, influence et motive ses pairs. Il est le nouveau chevalier à l'armure étincelante.

Il a été très intéressant de consulter des auteurs tels que Collerette, Maccio ou Sérieyx afin de mieux cerner le profil du leader et du leadership coopératif. De plus, les travaux de Patricia Pitcher nous ont profondément inspirée. Nous allons tenter de regrouper l'ensemble de ces données, somme toute disparates et les fondre dans un tout plus cohérent et explicite.

5.1. Le leadership

Il est fréquent de voir des individus adopter des comportements dont la fonction consiste à tester leur entourage, afin d'évaluer la position qu'ils occupent et, donc, l'influence (le leadership) qu'ils peuvent exercer. Cet ordre hiérarchique n'est pas absolu. Il est, au contraire, dynamique et, en diverses circonstances, les protagonistes peuvent en modifier la configuration. On observe aussi des comportements qui ont pour but de manifester leur puissance afin d'affirmer leur priorité ou leur domination sur un territoire parfois physique, parfois social (observé tant chez les humains que chez les animaux). Le leadership est aussi une relation qui s'établit à diverses intensités entre les individus constituant le groupe ou la cellule organisationnelle en rapport avec les normes, la culture, la popularité des individus ou d'une idée, laquelle rallie toutes les parties en présence, émise par un ou des individus.

¹ A. McNeil et J. Clemment. *Vers l'Organisation du XXI^e siècle*. p. 67

Il va sans dire que le rationnel et l'irrationnel dans l'organisation jouent un rôle de premier plan. Cette bipolarité permet aux individus d'esquisser une organisation idéale comme celle où la rationalité domine dans le processus de prise de décision ainsi que dans les processus de répartition des ressources et de structuration des activités, et où l'irrationnel détermine la perception des résultantes qu'on aura de ceux-ci.

La culture interne de l'organisation tout comme la culture externe environnante déterminent un certain nombre de comportements et de conduites considérés comme acceptables ou inacceptables dans la pratique quotidienne².

La culture ambiante a donc un rôle déterminant à jouer dans l'exercice du "pouvoir inspirant". «*La culture fixe des règles que les individus sont incités à respecter et qui s'appliquent à l'exercice du pouvoir comme aux autres dimensions de la vie organisationnelle*»³. La culture est cependant un processus dynamique qui change avec les époques.

En 1970, les gestionnaires étaient encouragés à écouter leurs subordonnés et à communiquer avec eux dans leurs relations de travail. En 1980, sous la pression des difficultés économiques, on les a incités à s'affirmer, à prendre des décisions impopulaires et, surtout, à apprendre à vivre avec ces mêmes décisions. En 1990, devant la levée de boucliers de la classe moyenne et l'émergence de l'économie sociale comme structure plus adéquate de développement, les gestionnaires se sont vus contraints, paix sociale oblige, de mettre en place des systèmes de gestion tels que la qualité totale, la hiérarchie horizontale, la gestion participative ou encore la co-gestion, afin de susciter un consensus plus politiquement acceptable. La culture ambiante s'est révélée différente durant ces trois décennies, ce qui a entraîné des conduites différentes dans l'exercice du pouvoir dans les organisations.

² P. Collerette. *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. p. 204

³ P. Collerette. *loc. cit.*

De plus, comme nous consacrons une partie importante de notre vie diurne à une organisation, il est donc naturel que l'organisation constitue un territoire, un lieu privilégié où l'individu tente de satisfaire ses multiples besoins psychologiques, sociaux et autres. Aux besoins psychologiques tels que le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime de soi et le besoin d'actualisation décrits par Maslow, ajoutons ceux de St-Arnaud qui, selon nous, complète l'inventaire, soit: le besoin d'aimer et d'être aimé, le besoin de produire et le besoin de comprendre.

Si la recherche de pouvoir ne constitue pas en soi un besoin chez l'humain, le pouvoir constitue, cependant, un instrument souvent nécessaire pour agir sur l'environnement en vue de satisfaire ses besoins et ainsi protéger sa santé physique et mentale.

5.2. Profils des leaders coopératifs

*Le leadership semble être l'exploitation de la compétence que possède une majorité, mais que met en oeuvre une minorité*⁴.

Ce pouvoir que nous nommerons dorénavant "leadership" ne fait pas appel à l'autorité pour s'exprimer «il (le leadership) s'exerce sur le registre informel et requiert un choix volontaire de la part des gens concernés»⁵. C'est donc sur une base volontaire que l'on désigne le leader; par conséquent, en dépit de la perception que le groupe aura des problèmes ou des solutions qui devront être apportées pour corriger une situation donnée, le type de leadership changera au gré des besoins perçus par la coopérative. Ce pouvoir circulera d'une personne à une autre librement et ouvertement.

Nous avons tenté d'identifier le type de leadership dont une coopérative aura besoin au cours de ses différentes phases de croissance. Évidemment, il ne s'agit pas d'établir une succession de portraits uniformes et séparés les uns des autres. Ce qu'un leader apporte peut être logiquement complété par un autre leader.

⁴ J.M. Salvat. *Vers l'organisation du XXI^e siècle*. p. 27

⁵ P. Collette. *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. p. 155

C'est un pouvoir qui se partage, s'échange et se communique selon les circonstances et les besoins du moment. Ce sont donc des leaders altruistes qui sauront laisser la place à d'autres plus compétents ou plus pertinents pour l'occasion. Ils ou elles visent à atteindre un objectif commun, soit la réussite de la coopérative, cette réussite pouvant s'évaluer à partir du taux de satisfaction des membres, de son rayonnement social, de sa performance financière ou les trois à la fois, selon les besoins exprimés par les membres de cette même coopérative. Ils et elles auront aussi en commun une très grande capacité de mobilisation, car ils ou elles auront à répondre à des besoins réels ou non, perçus ou ressentis par la majorité des personnes constituant l'entreprise coopérative.

Le leader ne doit plus motiver mais mobiliser. Tabler sur la motivation, c'est continuer d'accepter l'idée selon laquelle les employés et les travailleurs sont des "objets" malléables à gré, incapables de trouver l'inspiration en eux-mêmes. [...] S'ils sont mobilisés, les employés se motivent d'eux-mêmes⁶.

Les travaux de madame Patricia Pitcher sur les différents tempéraments de gestionnaires nous ont beaucoup inspirée pour établir nos profils. «*Le problème, c'est que la littérature parle abondamment du "quoi" et du "comment", mais elle s'intéresse peu au "qui", c'est-à-dire à la personnalité du gestionnaire*»⁷. On aura certainement remarqué ici que nous englobons les fonctions de gestionnaire (bien faire les choses) et de leadership (faire les bonnes choses)⁸, car l'entrepreneuriat collectif ne peut être appréhendé en excluant l'une ou l'autre des fonctions, dans la mesure où, dans nos régions, nous nous adressons à de petites entreprises coopératives; par conséquent, il y a peu de joueurs et de joueuses pour relever l'ensemble des défis qu'appelle la gestion démocratique d'une entreprise collective. Toutefois, le tableau 5.6 en annexe de ce chapitre, illustre bien les différences et nous en tiendrons compte dans notre élaboration des profils du leader coopératif.

⁶ Omar Aktouf. *Vers l'organisation du XXI^e siècle*. p. 32

⁷ P. Pitcher. *Revue internationale de gestion*. p. 23

⁸ A. McNeil. *Vers l'organisation du XXI^e siècle*. p. 26

Peu importe la nature de l'organisation, trois types de gestionnaires, ayant des styles très différents, émergent des différentes études que j'ai menées au cours des quinze dernières années. Il y a ceux qui rêvent grand (l'artiste), il y a ceux dont les rêves sont davantage à l'échelle humaine (l'artisan) et ceux qui tendent à mépriser le rêve (le technocrate) ⁹.

5.1.1. Le leader-militant ou l'artiste

Ce leader coopératif est une personne ayant une vision et, par sa nature conviviale, permet l'adhésion d'autres personnes à sa vision. La personnalité de ce leader se rapprochera beaucoup plus du "militant" et de "l'artiste" que du gestionnaire chevronné, car il ou elle entreverra la possibilité d'atteindre les résultats escomptés par la mise en place d'une coopérative.

Le militant, c'est le développement dans le sens d'innovation et de changement beaucoup plus que le fonctionnement qui ne parvient pas à le motiver...¹⁰

Ce leader n'a peur ni de s'engager, ni de prendre des risques. Il ou elle affiche ses convictions avec force et vigueur. Ces leaders sont confiants et savent, par leur envergure et leur enthousiasme, rassurer les plus timorés.

...les membres d'un mouvement coopératif qui accordent une certaine importance à des actions de type collectif visant à modifier ou à faire progresser une situation sociale ou économique mais qui ne sont guère prêts, on en juge lors des assemblées générales, à s'engager personnellement dans le processus de changement ¹¹.

Ce leader sera bien formé aux principes coopératifs. Il ou elle saura les transmettre avec fluidité et passion. Ce leader aura intégré à sa personnalité ce que Collette et Andry qualifient d'internalité ou encore de "locus of control". L'internalité est un trait de la personnalité qui est lié à un style plutôt actif de la part de l'individu «*ce qui influencerait favorablement l'issue de ses actions*»¹².

⁹ P. Pitcher. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*. p. 193.

¹⁰ J.-M. Toulouse. *L'entrepreneurship au Québec*. p. 18

¹¹ J.M. Toulouse, *loc. cit.*

¹² P. Collette et P.G. Andry. *Femmes et hommes d'affaires, qui êtes-vous?* p. 10

L'internalité serait, selon les auteurs, une des clefs de la réussite en affaires. L'internalité traduirait une tendance à l'initiative et ce, à tous les niveaux de leur vie. On pourrait résumer l'internalité comme suit: "Je crois en ma propre destinée. Je crois que je maîtrise ma destinée". Ce qui nous amène à la notion de "contrôle du destin" qui est défini comme «*un concept de soi où l'individu attribue sa performance à sa propre responsabilité plutôt qu'à celle des autres et où il croit qu'il peut modifier son environnement plutôt que de se croire soumis à la chance et au destin*»¹³. C'est aussi une personne intuitive, imaginative, audacieuse, émotive. Selon une enquête récente¹⁴, les chefs d'entreprises consultés considèrent que la première qualité d'un leader est d'abord la sensibilité. Savoir "lire" les émotions des autres permet de mieux communiquer avec eux et de les motiver davantage à l'action.

5.1.2. Le leader développeur ou l'artisan

Ce leader sait bien faire les choses. Il ou elle possède une expertise très poussée et cherche à partager son savoir. Il ou elle sait communiquer sa satisfaction du travail bien fait. C'est un ou une perfectionniste. Ce leader est ouvert aux suggestions et possède une très grande capacité de conceptualiser l'abstraction. Cette personne est capable de mobiliser le capital ainsi que l'expertise nécessaires pour réaliser des défis toujours nouveaux et toujours plus grands. Il ou elle apprend beaucoup de ce qu'il ou elle expérimente. Ce leader ne demandera jamais à quiconque de faire une chose qu'il ou elle n'aura pas fait auparavant, avec ou sans succès. C'est un être calme, responsable et réaliste sans excès. Cette personnalité à la fois conventionnelle, parce qu'il ou elle en réfère à la tradition, et ouverte aux idées nouvelles sans extravagance, projette une image de leader rassurant et solide. Ce qui n'est pas négligeable pour qui connaît les multiples difficultés et contraintes que la nouvelle entreprise coopérative aura à affronter.

¹³ E. McGraw et Y. Robichaud. *Revue internationale PME*. p. 81

¹⁴ L. Lapierre. *Imaginaire et leadership*. p. 183

5.1.3. Le leader-gestionnaire ou le technocrate

Émotivement en contrôle, voire distant, ce leader est sérieux et analytique. Méthode et minutie sont ses maîtres-mots. C'est une personnalité brillante et cérébrale. On le suit à cause de sa détermination et de la force de son analyse. Sa stratégie est surtout axée sur l'immédiat, sur le court terme. Cette personne est renseignée et suit de très près les tendances. C'est une personnalité confortable quand tout est structuré et organisé. Toutefois, à cause de sa rigueur et d'une certaine intransigeance, ce leader pourrait éprouver certaines difficultés dans ses rapports interpersonnels. Madame Pitcher précise même que ce leader ne devrait pas superviser une équipe; il ou elle devra plutôt seconder le travail des deux autres leaders.

Dans une entreprise coopérative où les travailleurs et les travailleuses sont engagés dans la mise en oeuvre et la réussite de la coopérative, ces trois profils de leaders peuvent facilement se retrouver, dans la mesure où on prendrait soin de veiller à ce qu'il n'y ait pas de déséquilibre en constituant les équipes de travail et ce, tant pour les équipes de production que pour l'équipe de direction. Car, selon madame Pitcher, l'homogénéité organisationnelle est à éviter. Ce que nous gagnons en efficacité (le technocrate), nous le perdons en inspiration (l'artiste) et malgré ce que nous gagnons en esprit d'équipe et en savoir-faire (l'artisan), nous pouvons perdre pied et être dépassés par les événements (l'artiste).¹⁵

¹⁵ Pour plus d'informations au sujet des traits de caractères entre l'artiste, l'artisan et le technocrate, consulter le tableau 5.7 en annexe de ce chapitre.

TABLEAU 5.6

Distinction entre gestion et leadership

Gestion
Bien faire les choses

Leadership
Faire les bonnes choses

Administration
Maintien
Système/Structure
Court terme
Comment?
Obéissance
Contrôle

Innovation
Développement
Gens/Confiance
Long terme
Quoi/Pourquoi?
Engagement
Pouvoir

Source: Art McNeil . *Vers l'Organisation du XXI^e siècle.* p. 26

TABLEAU 5.7

Du caractère à l'action: les trois types idéaux			
Caractère	Artiste	Artisan	Technocrate
Attitude	cycloïde optimiste	Calme optimiste posé	contrôlé pessimiste
Perception	diffuse	ancrée dans le concret	ciblée
Pensée	éclectique	organisée	rigide
Action	sporadique saut par saut	pas à pas	méthodique pouce par pouce
Stratégie	intuitif seul	émergent sagesse collective	plan d'expert professionnel
Processus			
Contenu	ambitieux croissance par acquisition	croissance interne	bénéfices trimestriels projetés

Source: Patricia Pitcher. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*. p. 28
(tableau modifié)

CHAPITRE 6

L'INTRAPRENEURIAT COOPÉRATIF

Il semble que l'on devient patron pour ne pas avoir de patron [...] affirmer que le patron n'a pas de patron est un manque de lucidité. Il y a plusieurs patrons indirects et informels; le client, le banquier, les actionnaires, les politiques, etc...¹.

L'histoire de notre développement économique nous a démontré que ce sont souvent les personnes autonomes, visionnaires et créatives, plutôt que les grands systèmes pyramidaux et hiérarchisés, qui sont les maîtres d'oeuvre du changement et de l'évolution. Toutes les organisations doivent, pour rester dans le feu de l'action et progresser, modifier leur mode de gestion. Toutefois, les personnes comme les systèmes n'aiment pas être bouleversés. La résistance aux changements, le maintien d'une structure basée sur l'autorité et le contrôle, le manque de vision, mais surtout l'ostracisation du "rêveur qui agit"² dans nos organisations, créent un dysfonctionnement quasi irrécupérable aujourd'hui. Ces mêmes organisations n'ont d'autre alternative que d'effectuer des mises à pied massives afin de rééquilibrer leur portefeuille et se maintenir à flot pour quelque temps. Nos organisations traditionnelles vivent «une culture de l'impuissance. On conjuge ainsi la médiocrité à l'impuissance.»³ C'est le pouvoir par le vide.

Le "Grand Absent" de Sérieyx, l'Artiste ou l'Artisan de madame Pitcher, ou encore le "rêveur qui agit" ou l'intrapreneur tel que Pinchot le nomme, ont été soit évacués ou démobilisés au cours des ans au profit du technocrate institutionnel. La progression constante du nombre de travailleurs et travailleuses autonomes⁴ illustre, hors de tout doute, tout le potentiel entrepreneurial qui a été laissé pour compte dans nos organisations.

¹ C. Paquette. *L'effet caméléon*. p. 148

² G. Pinchot. *Intraprendre*.

³ P. Collette. *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. p. 209

⁴ Les PME au Québec. État de la situation 1984-1993. p. 165

Cela vient, je crois, de ce que chacun d'entre nous est divisé. On a d'un côté l'être rationnel, de l'autre, l'être affectif. On a un cerveau gauche et un cerveau droit. Il ne faut plus laisser son affect, son imagination et sa poésie au vestiaire pour les récupérer le soir même. (D'autant plus que l'on risque un jour de les égarer). Lorsque nous entrons le matin dans l'entreprise, nous pensons que pour être sérieux il faut aussi être emmerdant! Soyons plutôt vivants. Car si nous ne le sommes pas, nous ne nous parlons pas vraiment. Nous ne nous rencontrons pas réellement. Ne nous coupons donc plus en deux. Nos organisations sont appauvries par tout cela.⁵

6.1. L'intrapreneur et l'intrapreneure

*Le problème des organisations n'en est plus un de productivité des employés et des travailleurs, il en est un de management, de leadership et de structures. Le temps est venu de faire autrement*⁶.

Intraprendre, selon Pinchot, c'est offrir l'opportunité à des travailleurs et des travailleuses de créer leur propre entreprise au sein même de l'organisation. C'est un moyen fort efficace de maîtriser la concurrence, de dynamiser l'entreprise et de créer de nouveaux emplois. Les exemples illustrés par monsieur Pinchot ne touchaient, cependant, que les très grandes organisations. Or, dans notre région, nous n'avons pas les structures et les ressources pour ce type d'entreprises, notre économie étant basée presque essentiellement sur la PME et même, la micro-entreprise. Madame Carrier nous démontre, par ses travaux, que le principe d'intrapreneuriat est aussi applicable dans les petites organisations telles que nos régions les connaissent. Il en va de même pour les coopératives de travail implantées sur les territoires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

Compte tenu du fait que plusieurs auteurs, tels que Gasse, Toulouse ou Filion, ont élargi, par leurs réflexions et leurs recherches, la dimension de l'entrepreneuriat, il est plus difficile de bien différencier l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat.

⁵ H. Sérieyx. *Le Big Bang des organisations*. p. 284

⁶ A. McNeil. *Vers L'organisation du XXI^e siècle*. p. 16

Toutefois, madame Carrier précise que l'on peut créer une entreprise n'importe où, mais on intraprend seulement à l'intérieur d'une organisation déjà existante.

Tout comme le leadership, l'intrapreneuriat pourrait être considéré comme un processus complexe faisant appel à des traits de caractère spécifiques et s'exprimant dans une situation ou un contexte précis. L'intrapreneuriat ne doit surtout pas être considéré comme une autre stratégie ou un autre mode particulier de gestion, car tout comme pour le leadership, c'est l'être qui prévaut sur l'avoir. Il ne serait pas opportun, à cette étape-ci de la réflexion, de confondre le savoir et le comment, dans la mesure où madame Carrier précise *«on ne peut que constater l'absence d'un nombre significatif de recherches empiriques menées de façon systématique sur ce phénomène»*⁷.

Il semble que la seule condition préalable à l'émergence de l'intrapreneuriat soit un environnement interne stimulant et ouvert aux nouvelles idées émises par les travailleurs et les travailleuses. *«L'intrapreneur décrit ici comme innovateur et entreprenant est susceptible de manifester ses compétences à l'intérieur d'une entreprise facilitante, quelle qu'en soit la taille »*⁸. Il y a toutefois un obstacle majeur et c'est l'intrapreneur lui-même. Si ce leader n'est pas inspirant et éclairé, il ou elle risque fort d'être confronté à une lutte interne des "champions".

L'obstacle majeur à l'intrapreneurship risque beaucoup moins de résider dans des structures étouffantes que dans la coexistence de plusieurs champions ou vedettes à l'intérieur d'une petite entité dirigée par une figure dominante⁹.

C'est pourquoi nous avons tenté d'élaborer au chapitre 5, "Les leaders et le leadership coopératif", des profils de leadership qui pouvaient faire écho au processus d'intrapreneurship au sein d'une entreprise coopérative.

⁷ C. Carrier. Revue internationale de gestion. p. 21

⁸ C. Carrier. *op. cit.* p. 22

⁹ Y. Gasse et C. Carrier. *Gérer la croissance de sa PME.* p. 333

Monsieur Jean-Pierre Bégin¹⁰ définit l'intrapreneur comme celui qui a eu l'idée novatrice et qui la mène jusqu'au bout. Au cours de nos diverses lectures et consultations sur le sujet, il nous a semblé qu'il y avait une confusion entre innover et inventer. Burgelman et Sayles font le point à ce sujet «*Les critères de succès sont d'ordre technique pour l'invention alors qu'ils sont d'ordre commercial pour l'innovation*»¹¹. Toutefois, comme nos organisations sont modestes, il va de soi, qu'en général, il n'y ait pas de service de recherche et de développement ou, s'il y en a un, ce service se préoccupera des inventions plutôt que de l'ingénierie de l'innovation, ce qui pénalisera lourdement sa commercialisation.

Une autre contrainte qui n'a pas été abordée, mais qui est essentielle à l'émergence de l'intrapreneurship, c'est la mise en place des mécanismes qui permettront d'identifier le potentiel entrepreneurial des travailleurs et des travailleuses au sein de l'organisation. Monsieur Gasse a conçu un test d'auto-évaluation du potentiel entrepreneurial¹². Ce test, très simple d'utilisation, ne vise pas à déterminer les capacités ou les aptitudes d'une personne, mais vise plutôt à bien cerner ses intérêts et ses prédispositions à l'entrepreneurship.

Pinchot nous suggère aussi quelques conditions essentielles à l'émergence du potentiel intrapreneurial. La culture entrepreneuriale de l'organisation devra favoriser les changements, la direction devra appuyer sans réserve les projets soumis et acceptés. L'organisation tolérera l'erreur, les échecs et la prise de risque, car ils font partie du processus de recherche et de développement. Elle rendra aussi accessibles ses ressources, tant humaines que financières et mettra en place une structure permettant le parrainage ou le marrainage, aussi appelés les "mentors", ainsi que pour les intrapreneurs, un système de récompenses et d'encouragement adéquat et satisfaisant pour les projets novateurs qui ont réussi.

¹⁰ J.P. Bégin. *L'intrapreneuriat: une réponse aux besoins d'innovation des entreprises*. p. 3

¹¹ R.A. Burgelman et L.R. Sayles. *Les intrapreneurs, stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise* p. 84

¹² P.A. Fortin. *Devenez entrepreneur*. p. 13

Les coopératives de travail semblent remplir, si elles ont respecté au préalable les principes et les valeurs coopératives et ont conservé le processus démocratique de gestion, toutes les conditions pour favoriser l'émergence de l'innovation. (voir le tableau 6.8 en annexe de ce chapitre).

6.2. L'intrapreneurship coopératif

La formule coopérative est une véritable philosophie de développement humain, qui rejoint la personne dans sa totalité, tant sur le plan économique que sur les plans social et humain. Bien vécue, la participation à une coopérative est une source constante d'apprentissage et de développement personnels ¹³.

Étant donné que l'entrepreneurship est le processus qui permet de créer une entreprise et l'intrapreneurship, le processus qui favorise son développement et son évolution, il nous semble tout à fait justifié de prétendre qu'un développement plus cohérent des entreprises coopératives passe par l'intrapreneurship. La gestion démocratique devrait favoriser l'ouverture aux nouvelles idées, l'échange et la discussion autour de nouveaux projets mis de l'avant par les membres de la coopérative, soit par le biais des conseils d'administration, des assemblées d'orientation ou générales. Mais cela ne semble pas être le cas, dans la mesure où les coopératives ont voulu adopter, pour prospérer ou même survivre, le modèle dominant de notre économie qui est basé sur la réussite individuelle. Les structures organisationnelles des coopératives visant plutôt la réussite collective, on a souvent entendu des promoteurs féliciter les membres d'une coopérative en leur disant qu'ils et elles étaient propriétaires de la coopérative. Cette interprétation de la propriété collective est fausse.

Elle ne tient pas compte de la réalité de la formule coopérative. Nous pensons qu'en escamotant l'idée d'une propriété collective au profit d'un sentiment de propriété individuelle que l'on partage avec d'autres, cela a permis la mise en place de plusieurs coopératives.

¹³ Extrait d'un discours de monsieur Claude Béland, Président de la Confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins.

Or, il n'est pas étonnant que certaines d'entre elles soient en difficulté avec leur discours et l'image qu'elles projettent dans le milieu des affaires car, de coopérative, il ne reste souvent que la coquille.

Pour beaucoup de membres d'une coopérative, qu'elle soit de production, de consommation ou d'habitation, c'est la qualité et l'intensité des liens qui les unissent au groupe de personnes engagées dans le projet, qui les motivent à y investir temps, argent et même individualité. Il est dans la nature de l'être humain que, pour déployer au maximum son énergie et sa créativité, chaque personne doit pouvoir livrer son combat personnel avec son environnement économique et culturel en suivant ses intuitions, en écoutant sa voix intérieure «*selon un degré d'intensité, d'acharnement et de risque qu'elle détermine seule*»¹⁴. La gestion démocratique permet à chacun des membres d'une coopérative, particulièrement d'une coopérative de travail, d'exprimer son unicité dans le projet collectif.

Quand les travailleurs saisissent enfin que l'établissement de la démocratie ne vient pas désagréger le pouvoir systémique par une connivence horizontale de "gang", mais donner à ce pouvoir plus de légitimité, plus de dignité, d'authenticité, de rigueur, de finesse d'action et de compréhension, c'est souvent l'occasion d'une avancée dans la perception de la dimension historique réelle de leur coopérative. Ils sentent un peu par là qu'ils sont dans un organisme ayant une institutionnalité historique, plutôt que dans une aventurette de groupuscule éphémère¹⁵.

Partager des objectifs communs, même si la vision est individuelle, représente pour la coopérative un défi à la hauteur de ses membres.

L'intrapreneurship est, en somme, omniprésent au sein des coopératives, car ceux et celles qui y adhèrent, particulièrement dans le cas des coopératives de travail, désirent en ce faisant, entreprendre collectivement la longue marche vers l'autonomie et la prospérité.

¹⁴ J. Giguère. Revue du CIRIEC. p. 89

¹⁵ J. Giguère. *ibid.* p. 91

Toutefois,

...il faut que les directeurs généraux soient préparés à comprendre toutes les raisons pour lesquelles les travailleurs s'organisent en coopérative, il y en a une profonde, constante et particulièrement féconde qui s'appelle "le désir de travailler" autrement. Ils veulent un travail intelligent, prendre des responsabilités et des décisions [en somme] participer¹⁶.

6.2.1. LES RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LE POTENTIEL ENTREPRENEURIAL AU SEIN DES COOPÉRATIVES DE LA GASPÉSIE ET DES ÎLES-DE-LA-MADELEINE

Au cours de l'été 1993, un important sondage a été effectué auprès des gestionnaires et des membres de conseils d'administration des coopératives d'habitation et de consommation, incluant les Caisses populaires, et des travailleurs et travailleuses des coopératives de travail de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

Un peu plus de 380 questionnaires ont été expédiés aux participants et participantes au sondage. Nous avons reçu 210 questionnaires complétés, ce qui est un taux de réponse plus que satisfaisant, compte tenu que les questionnaires ont été distribués et complétés au cours de l'été. Ce haut taux de réponse nous a démontré qu'il y avait un très grand intérêt pour cette recherche, qui se voulait porteuse de changement. Après avoir effectué une ventilation qui nous permettait d'équilibrer le nombre et le type de coopératives répondantes, nous avons traité 176 questionnaires. Plusieurs problèmes techniques et de communication n'ont pas permis l'analyse des 154 questions. En cours de traitement, elles sont passées de 154 à 128 et enfin, à 60 énoncés.

Par conséquent, seules les 23 premières questions ainsi que les antécédents ont pu être analysés et comparés au résultat de l'évaluation du potentiel entrepreneurial de la Fondation de l'Entrepreneurship. Ces résultats préliminaires nous ont toutefois permis d'élaborer le profil de l'intrapreneuriat coopératif et, ainsi, le comparer au profil proposé par monsieur D'Amboise.

¹⁶ J. Giguère. Revue du CIRIEC p. 95

6.2.2. Les résultats

6.2.2.1. Les antécédents

66,5% des répondants sont des hommes. Il ont en moyenne 45 ans. Ils sont mariés et ont des enfants.

36% d'entre eux n'ont pas leur diplôme d'études secondaires, contre 30% qui l'ont complété et 32% qui ont prolongé leurs études jusqu'au collégial.

Leur revenu est moyen, soit en deçà de 45,000\$ par année.

Ils sont majoritairement l'aîné de la famille, ne connaissaient pas d'entrepreneur, n'ont pas participé à des activités para-scolaires et n'entretiennent pas de relations d'affaires.

6.2.2.2. Le profil

Évidemment, compte tenu du peu de résultats à analyser, nous pouvons quand même avancer que notre intrapreneur se situe un peu en dessous de l'échelle des entrepreneurs-artisans tels que présenté par le Guide d'auto-évaluation du potentiel d'entrepreneurship de la Fondation de l'Entrepreneurship. L'entrepreneur-artisan y est défini comme suit: *«Celui qui opère seul ou avec quelques personnes ou un petit commerce ou une petite affaire. Centré principalement sur les connaissances ou l'expertise de l'artisan»*¹⁷.

6.2.2.3. Le tableau comparatif

Malgré le peu de résultats, nous avons quand même tenté de constituer un tableau qui nous permet de comparer les comportements intrapreneuriaux dans des entreprises conventionnelles et ceux des intrapreneurs coopératifs. La lecture d'une abondante documentation, des rencontres et discussions avec des gestionnaires et des membres des coopératives, ainsi qu'une projection des résultats qui nous semble réaliste, nous ont permis de le réaliser. Vous le trouverez en annexe de ce chapitre, le tableau 6.9.

¹⁷ Fondation de l'Entrepreneurship. p. 18

**Comparaison des comportements de l'intrapreneuriat
traditionnel et coopératif**

Facteur	TRADITIONNEL	COOPÉRATIF
Motivation principale	Recherche la liberté d'action et l'accès aux ressources de son organisation. Poursuit ses objectifs, et reste auto-motivé mais sensible aux récompenses professionnelles et à la reconnaissance.	Exprimer sa créativité et expérimenter sa vision en s'appuyant sur l'expertise et le savoir-faire d'une équipe qui partage ses objectifs.
Délais	Se fixe des objectifs pour les 3 à 15 années à venir selon le type d'activité, tient à respecter les délais qu'il s'impose ainsi que ceux fixés par l'entreprise.	Cherche à rentabiliser le plus rapidement possible les nouvelles idées, compte tenu que la pérennité de la coopérative en dépend, par conséquent son gagne-pain.
Activités	Se salit les mains, sait peut-être déléguer, mais met la main à la pâte quand il faut.	Est intimement et solidairement impliqué à tous les niveaux du processus de réalisation et de la gestion du ou des projets.
Compétences	Très semblables à celles de l'entrepreneur, mais accompagnées de qualités supplémentaires pour prospérer au sein d'une grande organisation. A besoin d'être aidé dans ce domaine.	Ne prétend pas posséder l'ensemble des compétences requises pour la bonne marche du projet. Cherche à constituer une équipe performante et efficace qui partagera collectivement les compétences.
Courage et destin	Confiant et courageux, cynique quant au système, mais confiant dans sa capacité de le contourner.	Confiant et suffisamment courageux et courageuse pour consentir à prendre des risques et se donner les moyens de réussir.
Centre d'intérêt	Ce qui se passe à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Comprend la nécessité de créer et les besoins du marché, mais n'oublie pas les besoins du client.	L'équipe intrapreneuriale comprend les enjeux commerciaux et l'environnement économique dans lequel elle oeuvre. Cherche à équilibrer les besoins en développement de la coopérative et ses besoins d'une qualité de vie au travail.
Risques	Prend des risques mesurés, n'a pas peur d'être licencié et ne voit pas le danger.	La prise de risque est implicite dès la mise en place de l'entreprise coopérative, car elle devra croître dans un environnement économique qui n'est pas ouvert à la gestion démocratique.

Statut	Considère de haut les symboles du pouvoir, apprécie les symboles de liberté.	Être estimé et reconnu par ses pairs et partager la mise en oeuvre de ses idées sont plus importants que n'importe lequel des symboles du pouvoir.
L'erreur et l'échec	Sensible au besoin de paraître méthodique dans son travail. Dissimule les projets risqués afin de ne pas ternir l'image de marque de son entreprise.	Considère l'erreur et l'échec comme une autre forme d'apprentissage.
Décisions	Maîtrise l'art de convaincre les autres du bien-fondé de sa vision. Plus patient et plus apte aux compromis que l'entrepreneur. Possède un solide penchant pour l'action.	Favorise la consultation et privilégie le consensus. Est solidaire avec les décisions prises dans ce cadre.
Attitude vis-à-vis des autres et du système économique dominant	S'accomode du système ou le court-circuite sans le quitter.	Participe activement au changement des mentalités avec tolérance et empathie.
Origine familiale	Petite affaire familiale, milieu professionnel ou agricole.	Milieu ouvrier, travail autonome, milieu agricole.
Extraction sociale	Classes moyennes-fortes.	Classes moyennes-basses.
Niveau d'études	Souvent des diplômes d'ingénieurs mais parfois aucun diplôme.	Peu scolarisé. Plutôt auto-didacte.
Relations avec les autres	Les transactions dans le respect des contraintes hiérarchiques.	Convivial et souple. N'adhère pas aux hiérarchies pyramidales.

Source: Pour les facteurs et intrapreneurs:

G. D'Amboise. *Pour des intrapreneurs entrepreneurs*. p. 39-40

et pour les intrapreneurs coopératifs:

M.M. Allard, résultats préliminaires d'un sondage effectué en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine auprès de 210 leaders et membres de coopératives de travail en 1993.

CONCLUSION

Nous réussirons à gérer le changement si nous comprenons que toutes nos ressources humaines ont un rôle extrêmement important à jouer et lorsque nous aurons réussi à aller chercher chez nos gens ce qu'ils ont de plus précieux: leur intelligence, leur créativité et leur dynamisme ¹.

Nous avons tenté d'illustrer que nous pourrions insuffler au mouvement coopératif une nouvelle vitalité si on acceptait de considérer le membre d'une coopérative comme un ou une intrapreneur coopératif et non plus comme un membre associatif qui s'implique dans une coopérative. Trop longtemps, nous avons essayé de comprendre et d'expliquer le fonctionnement d'une coopérative en mettant en parallèles l'entreprise et l'association, comme si ces deux éléments n'intervenaient qu'accidentellement entre eux. Cette attitude a isolé l'entreprise de ses membres. L'entreprise s'est donc privée de l'élément le plus important dans toute organisation, soit l'être humain.

Quoique nous comprenions le glissement, les coopératives désirant s'inscrire dans la culture dominante, elles y ont perdu au change. Nous constatons, tant par nos lectures que par notre expérience personnelle dans le milieu des affaires, que le mode de gestion des coopératives a été un modèle très inspirant pour les organisations conventionnelles. Cependant, les coopératives n'ont conservé que ce qui donnait l'apparence de conformité. Elles ont été gérées par des personnes très bien formées pour la gestion, le contrôle, la mise en marché des produits et des services, mais en oubliant que la finalité du processus se situait ailleurs que dans l'accumulation des profits et l'épuisement des ressources. L'entreprise conventionnelle de nos jours situe le client au centre de ses préoccupations, ce qui devrait être une préoccupation de toujours pour les membres des coopératives. Ils et elles sont les clients et clientes, les utilisateurs et utilisatrices de première ligne. Les membres d'une coopérative de travail, par exemple, sont obligés de s'en préoccuper dans la mesure où leur gagne-pain en dépend et que chacune des interventions mal orientées les pénalise directement, compte tenu que la

¹ C. Béland. *Vers l'organisation du XXI^e siècle*. p. 36

mise en place d'une coopérative de travail est motivée par le besoin des membres de se doter d'une qualité de vie au travail et que le salaire en fait partie au même titre que l'ambiance, le sentiment de confiance et d'indépendance face à un financier qui n'a d'autre objectif que de faire fructifier son portefeuille d'actions. Pour les autres coopératives comme, par exemple, les coopératives d'habitation ou de consommation, elles sont mises en place afin de doter les membres, clients et clientes utilisateurs, utilisatrices, des services adéquats et pertinents au meilleur coût possible.

L'éducation coopérative devrait être encouragée mais plus encore, intégrée, comme tout autre processus de gestion, aux démarches entrepreneuriales de tout gestionnaire et membre d'une coopérative.

Les valeurs coopératives ne sont pas innées chez l'être humain, ni héréditaires. Les pionniers savaient que les être humains sont essentiellement des individualistes, portés plus naturellement vers la règle du «chacun pour soi» que vers la règle du «chacun pour tous»².

Les valeurs coopératives doivent être remises à l'ordre du jour dans les coopératives. Cependant, comme une valeur est intimement liée à l'individu et qu'elle légitime ses actions, il serait utopique de croire que si nous ne priorisons pas l'éducation coopérative, elles émergeront d'elles-mêmes, à moins que le membre ne les possède déjà. Les valeurs, quelles qu'elles soient, évoluent, se consolident ou se transforment au fur et à mesure de nos expériences de vie; elles sont des références déterminantes. C'est pourquoi nous avons mis tant d'emphase sur le leadership coopératif.

[La science de l'économie] considère l'individu avant tout comme une unité de production et de consommation dans un vaste système impersonnel. L'éthique moderne des affaires soutient que cet aspect impersonnel de l'économie moderne est inévitable. Le fait de considérer l'économie tout d'abord comme une image concrète de notre moralité a des implications profondes sur la compréhension de la dynamique de notre système économique.

² C. Béland. Synthèse du Sommet sur l'éducation coopérative. p.5

L'une des conséquences de cette manière de voir est que l'on ne peut pas changer le système économique de manière significative sans changer la moralité (les valeurs)³.

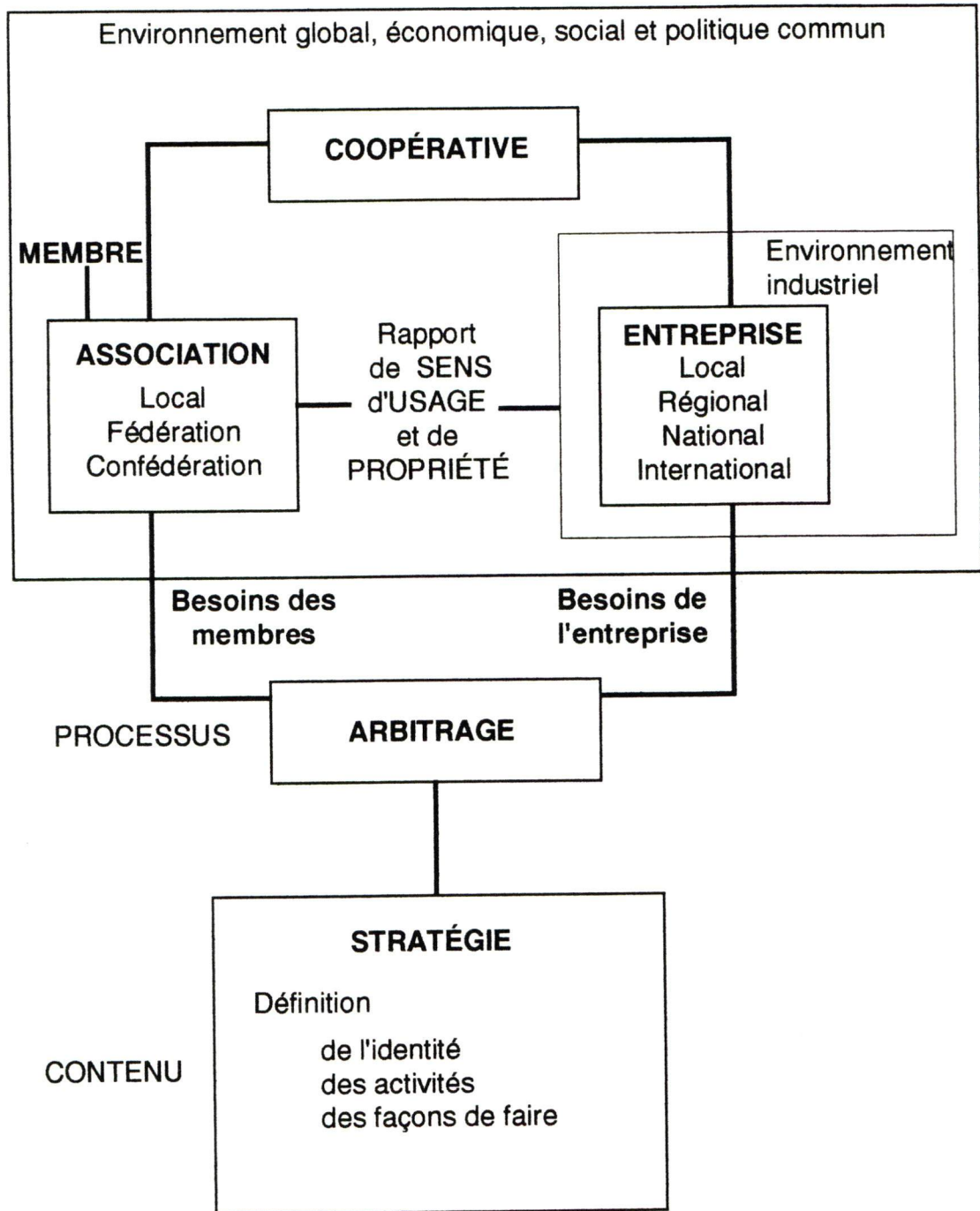
L'éducation coopérative pourrait être aussi un outil à privilégier afin de transformer la culture dominante. Sérieyx va jusqu'à prétendre que c'est une autre façon de lutter contre la culture dominante. Nous trouvons l'idée très intéressante, mais peut-être un peu trop poussée, dans la mesure où nous n'avons rien contre la culture dominante, car elle a sa place. Mais les coopératives doivent occuper leur propre espace et prospérer selon leurs propres valeurs en n'oubliant jamais les principes qui les sous-tendent.

Évaluer à la source les futurs membres des coopératives en tenant compte de leur potentiel intrapreneurial, en permettant au leader d'émerger, de s'assurer que les gestionnaires des coopératives ont intégré les valeurs coopératives et qu'ils ou elles adhèrent complètement aux principes coopératifs et consolider le tout par une éducation coopérative soutenue et constante, devrait assurer un avenir plus que prometteur aux coopératives. C'est ce que nous leur souhaitons de tout coeur et nous espérons que cet essai pourra, très modestement, y contribuer.

³ W. S. Hatcher. *Les valeurs économiques et les valeurs morales*. p. 43

TABLEAU 6.8

Le modèle de la prise de décision stratégique dans une coopérative

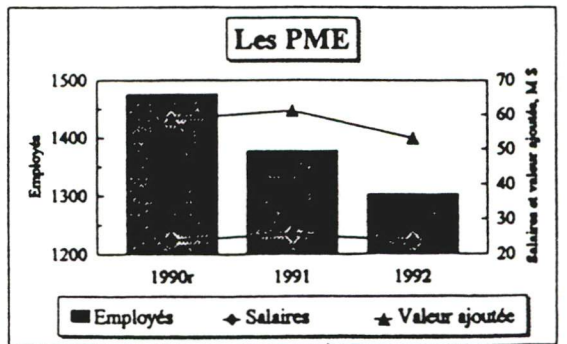
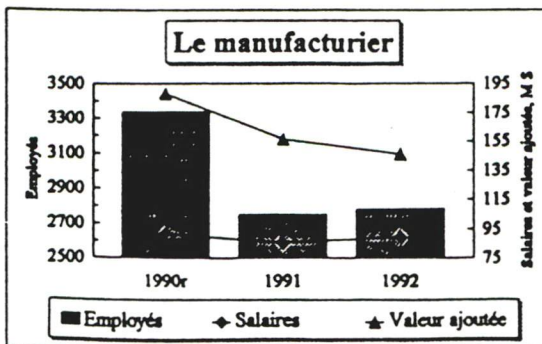
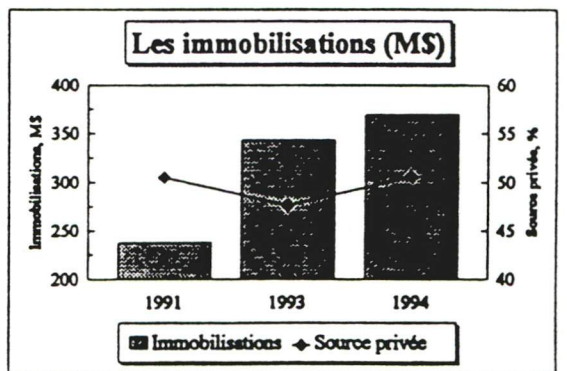
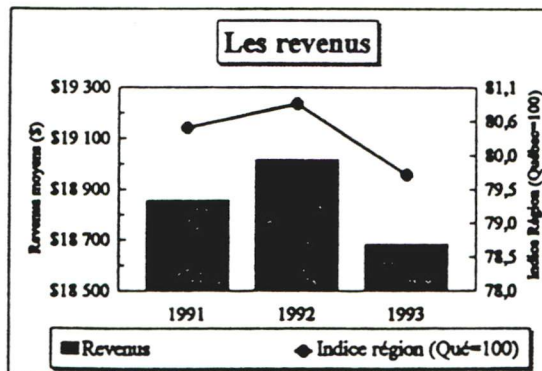
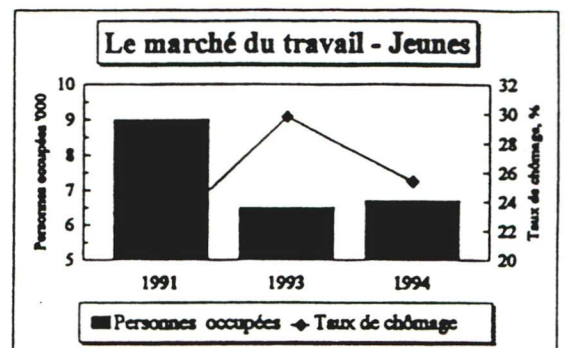
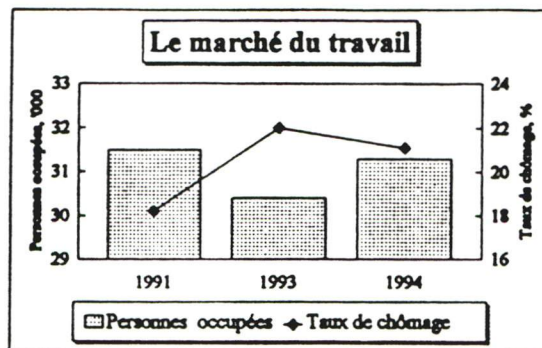
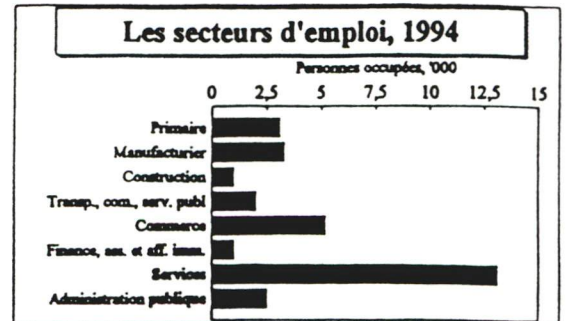
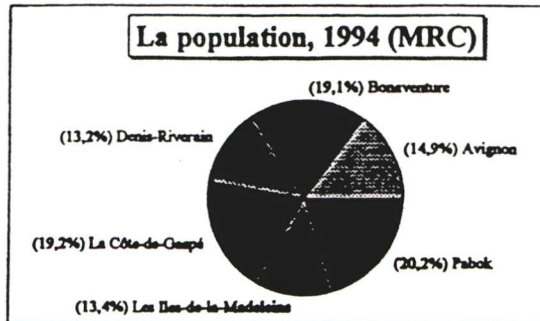


Source: Nicole Giroux. *La participation et prise de décision: Stratégie en contexte coopératif.* p.3 (modifié).

ANNEXES

ANNEXE 1.1

Informations démographiques et socio-économique de la région Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine



LA POPULATION	1991	1993	1994
Population (1)	108 507	109 200	109 100
Part Région/Québec (%)	1,5	1,5	1,5
Évolution (%)		0,6	-0,1
Population rurale (%)	77,3	n.d.	n.d.
Les MRC et territoires équivalents			
Avignon	15 864	16 200	16 300
Bonaventure	20 322	20 600	20 800
Denis-Rivérain	14 336	14 200	14 400
La Côte-de-Gaspé	21 407	21 400	21 000
Les Îles-de-la-Madeleine	14 336	14 400	14 600
Pabok	22 242	22 300	22 000

Les municipalités locales (nb.) 60 n.d. 60

LE MARCHÉ DU TRAVAIL	1991	1993	1994
Population active (000)	38,5	38,9	39,7
Personnes occupées (000)	31,5	30,4	31,3
Part Région/Québec (%)	1,1	1,1	1,1
Emploi temps partiel (%)	14,6	11,5	14,1
Chômage (000)	7,0	8,5	8,4
Taux de chômage (%)	18,2	22,0	21,1
Durée moy. chômage (sem.)	23,1	27,0	28,3
Taux d'activité (%)	45,6	46,2	47,4

Sécurité du revenu nb. (2) 15 547 16 709 17 029
Part Région/Québec (%) 2,6 2,3 2,2

LES REVENUS (3)	1991	1992	1993
Revenus moyens (\$)	18 856	19 016	18 682
Indice Région (Québec=100)	80,5	80,8	79,7
Sources des revenus:			
Emploi (%)	63,0	61,8	62,3
Sources publiques (%)	23,6	25,0	25,0
Autres (%)	13,4	13,2	12,7

LES IMMOBILISATIONS	1991	1993	1994p
Immobilisations (M \$)	237,3	343,3	369,6
Part Région/Québec (%)	0,9	1,3	1,3
Source privée (%)	50,5	47,7	50,6
Source publique (%)	49,5	52,3	49,4

LES SECTEURS D'EMPLOI	1991	1993	1994
Personnes occupées 000 (4)	31,4	30,0	31,2
Primaire	2,9	3,0	3,1
Manufacturier	3,3	3,1	3,3
Construction	2,0	0,9	1,0
Transp., com., serv. publ.	1,9	1,9	2,0
Commerce	5,1	4,8	5,2
Finance, ass. et aff. imm.	1,1	1,0	1,0
Services	12,0	12,7	13,1
Administration publique	2,1	2,6	2,5

LA RECHERCHE & DÉV.	1990**	1991**	1992**
Établissements	33	41	38
Personnel	445	495	395
Dépenses (000 \$)	43 981	49 902	40 673

LE PROFIL JEUNESSE	1991	1993	1994
Population active (000)	11,5	9,2	8,9
Personnes occupées (000)	9,0	6,5	6,7
Emploi temps partiel (%)	20,0	16,9	23,9
Chômage (000)	2,5	2,8	2,3
Taux de chômage (%)	21,7	29,8	25,4
Durée moy. chômage (sem.)	24,4	26,0	24,7

Sécurité du revenu nb. (2) 3 197 3 611 3 673
Part Région/Québec (%) 2,6 2,2 2,2

LE MANUFACTURIER	1990r	1991	1992
Établissements	120	103	100
Employés à la production	3 339	2 748	2 779
Salaires à la product. (M \$)	91,7	85,7	89,3
Valeur ajoutée mann. (M \$)	188,3	156,4	146,1
Val. ajoutée/emplois (000\$)	56,4	56,9	52,6

LES PME	1990r	1991	1992
Établissements	73	63	59
Employés à la production	1 476	1 377	1 302
Salaires à la product. (M \$)	24,2	25,7	23,7
Valeur ajoutée mann. (M \$)	58,9	61,2	53,2
Val. ajoutée/emplois (000\$)	39,9	44,4	40,9

L'AGRICULTURE	1991	1993
Exploitations	475	437
Évolution (%)		-8,0
Recettes (estimations en M\$)	28,0	20,0
Évolution (%)		-28,6
Recettes moyennes (estimé \$)	58 947	45 767
Évolution (%)		-22,4

LA SANTÉ	1990-91	1992-93	1993-94
Établissements totaux	24	23	22
Personnel	2 448	2 404	2 442
Budget (000 \$)	148 474	169 394	177 117

L'ÉDUCATION	1991-92	1992-93
Niveau collégial et universitaire		
Établissements (5)	3	5
Effectifs scolaires	1 702	2 697
Personnel total	408	415
Dépenses (M\$)	17,8	18,5

LA CULTURE	1991	1993	1994
Biblio. (popul. desservie %)	n.d.	81,3	83,2
Musées subventionnés (nb.)	5	6	6

NOTES:

(1) Estimation post-censitaire comprenant le sous-dénombrement.
(2) Clients=conjoints et enfants à charge (mars).

(3) Selon le nombre de revenus déclarés des particuliers..

(4) Les nombres en dessous de 4 000 sont des estimations.

(5) Peut comprendre les pavillons et autres bâtiments rattachés à l'établissement.

nd = Non disponible r = révisée x = confidentielle

p = prévision

** = Données regroupées de la Gaspésie, du Bas-St-Laurent, du Saguenay-Lac-St-Jean et de la Côte-Nord

SOURCES:

Les données de cette fiche proviennent principalement des ministères du Québec, d'enquêtes diverses (EPA) et du Bureau de la statistique du Québec.

DOCUMENT PRÉPARÉ PAR :

Le Secrétariat au développement des régions

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

1995-10

Source: I. Boivin. *Contribution des CDR au développement régional.*

ANNEXE 2.2

LISTE DES COOPÉRATIVES par Municipalité Régionale de Comté (incluant les Caisses populaires Desjardins)

M.R.C. des Îles-de-la-Madeleine

Coopérative de transport maritime et aérien (C.T.M.A.)	C.P. 245 Cap-aux-Meules G0B 1B0
Association coopérative L'Idéal Fédérée	C.P. 159 Étang-du-Nord G0B 1E0
Magasin Coop Havre-aux-Maisons	C.P. 159 Havre-aux-Maisons G0B 1K0
Magasin Coop l'Unité de Lavernière	C.P. 30 Étang-du-Nord G0B 1E0
Magasin Coop La Sociale	C.P. 1010 Étang-du-Nord G0B 1E0
Magasin Coop l'Éveil	Fatima G0B 1G0
Cooopérative d'habitation Les Caps	C.P. 411, Fatima G0B 1G0
Coopérative d'habitation La Salicorne	C.P. 189 Havre-aux-Maisons G0B 1K0
Coopérative d'habitation L'Oasis de Pointe-aux-Loups	C.P. 235 Havre-aux-Maisons G0B 1K0

Coopérative des travailleurs sylvicoles L'Aubier	C.P. 334 Havre-Aubert G0B 1J0
Coopérative des pêcheurs de Cap Dauphin	Grosse-Île G0B 1M0
Coopérative de Câblodistribution Madeleinienne	C.P. 119 Grande-Entrée G0B 1B0
Coopérative de travail Madeloup	C.P. 757 Cap-aux-Meules G0B 1B0
Caisse Populaire de Lavernière	Étang-du-Nord G0B 1E0
Caisse Populaire de Havre-aux-Maisons	Havre-aux-Maisons G0B 1K0
Caisse Populaire de Bassin	Bassin G0B 1A0
Caisse Populaire de Havre-Aubert	Havre-Aubert G0B 1J0
Caisse Populaire de Fatima	Fatima G0B 1G0
Foyer du Lien (OSBL)	C.P. 1032 Cap-aux-Meules G0B 1B0
Coopérative de pêcheurs de Gros-Cap	C.P. 267 Cap-aux-Meules G0B 1B0

M.R.C. AVIGNON

Coopérative d'aqueduc de l'Alverne	Pointe-à-la-Croix G0C 1X0
Magasin Coop de Maria	524, Boul. Perron Maria G0C 1Y0
La Coopérative d'habitation "Les Bouts de Ligne"	C.P. 1024 Maria G0C 1Y0
Coopérative d'habitation "Du Ruisseau des Plants"	C.P. 255 Carleton G0C 1J0
Coopérative d'habitation "Quatre-Temps"	142, Terry-Fox New-Richmond G0C 2B0
Coop d'artisanat Bois-Joli	C.P. 57 New-Richmond G0C 2B0
Coopérative d'habitation Plein Soleil	C.P. 1175 Maria G0C 1Y0
Association coop. d'artisanat MICMAC	C.P. 397 Maria G0C 1Y0
Association coopérative des pêcheurs de Carleton	C.P. 206 Carleton G0C 1J0
La Héronnière, coopérative de production artisanale de Carleton	C.P. 461 Carleton G0C 1J0
Caisse Populaire de Maria	Maria G0C 1Y0
Association coopérative forestière de St-Louis	C.P. 70 St-Omer G0C 2Z0
Association coopérative forestière régionale de la Gaspésie	128 A, Boul. Perron New-Richmond G0C 2B0
Coopérative d'aménagement forestier de la Baie-des-Chaleurs	C.P. 536 New-Richmond G0C 2B0

Association coopérative forestière des
Deux-Rivières

763, chemin Mercier
New-Richmond
G0C 2B0

L'Intégrale, coopérative de transformation
de produits naturels

C.P. 534
New-Richmond
G0C 2B0

Magasin Coop. de St-André

St-André-de-
Restigouche
G0C 2G0

Coopérative de consommation de
St-Alexis

C.P. 39
St-Alexis-de-Matapédia
G0C 2E0

Coopérative d'habitation "Bel Azur"

St-Alexis-de-Matapédia
G0C 2E0

Coopérative d'habitation
"La Coulée Douce"

C.P. 979
Carleton G0C 1J0

Coopérative du Centre de ski Pin Rouge

C.P. 207
New-Richmond
G0C 2B0

Coopérative d'utilisation de machinerie
agricole "Les Plateaux"

119, rang St-Benoit
St-Alexis-de-Matapédia
G0C 2E0

Caisse Populaire de St-Omer

St-Omer G0C 2Z0

Caisse Populaire de Nouvelle

Nouvelle G0C 2G0

Caisse Populaire de New-Richmond

New-Richmond
G0C 2B0

Caisse Populaire de Carleton

Carleton G0C 1J0

Caisse Populaire L'Alverne

L'Alverne G0C 1X0

MRC BONAVENTURE

Comptoir coopératif de consommation de Paspébiac	C.P. 342 Paspébiac G0C 2K0
Coopérative de travailleurs "Baguettes Export"	C.P. 125 Paspébiac G0C 2K0
Magasin Coop de Caplan-St-Alphonse	C.P. 495 Caplan G0C 1H0
Magasin Coop St-Siméon	C.P. 40 St-Siméon G0C 3A0
Magasin Coop de Bonaventure	C.P. 117 Bonaventure G0C 1E0
Coopérative d'habitation "L'Étoile de Mer"	C.P. 173 Caplan G0C 1H0
Coopérative Agricole de la Baie-des-Chaleurs	12, rue des Aulnes Caplan G0C 1H0
La coopérative de production maraîchère de Bonaventure	C.P. 882 Bonaventure G0C 1E0
La Coopérative d'Artisanat de Bonaventure	C.P. 253 Bonaventure G0C 1E0
La Coopérative des serres de St-Elzéar	156, chemin Poirier St-Elzéar G0C 2W0
Coopérative forestière de St-Elzéar	C.P. 69 St-Elzéar G0C 2W0
Association coopérative forestière de St-Alphonse-Deux-Rivières	C.P. 9 St-Alphonse G0C 2V0
Coopérative d'utilisation de matériel agricole Les Rameaux de la Baie-des-Chaleurs.	213, Thivierge Bonaventure G0C 1E0
Caisse Populaire de Bonaventure	Bonaventure G0C 1E0

Caisse Populaire de St-Godefroi

St-Godefroi
G0C 3C0

Caisse Populaire de St-Siméon

St-Siméon
G0C 3A0

Caisse Populaire de St-Alphonse

St-Alphonse
G0C 2V0

Caisse Populaire de Caplan

Caplan G0C 1H0

Caisse Populaire de Paspébiac

Paspébiac
G0C 2K0

M.R.C PABOK

Club coop.de consommation de Chandler	C.P. 1539 Chandler G0C 1K0
L'Association coopérative de consommation de Percé	C.P. 184 Percé G0C 2L0
Coopérative Générale Rocher Percé	C.P. 74 Percé G0C 2L0
Coop. forestière de Pabok	C.P. 915, local 12 Chandler G0C 1K0
Caisse Populaire de Gascon	Gascon G0C 1P0
Caisse Populaire de Newport	Newport. G0C 2A0
Caisse Populaire de Chandler	Chandler G0C 1K0
Caisse Populaire de Cap-D'Espoir	Cap-D'Espoir G0C 1G0
Caisse Populaire de Grande-Rivière	Grande-Rivière G0C 1V0
Caisse Populaire de Percé	Percé G0C 2L0
Caisse Populaire de Ste-Thérèse	Ste-Thérèse-de-Gaspé G0C 3B0

M.R.C. Côte-de-Gaspé

Coopérative forestière Val-O-Bois	C.P. 121 Grande-Vallée G0E 1K0
Coopérative forestière de Murdochville	C.P. 1238 Murdochville G0E 1W0
Coopérative d'habitation La Villa Robinson	C.P. 308 Grande-Vallée G0E 1K0
Coopérative d'aqueduc l'Anse-au-Griffon	Gaspé G1E 1A0
Club Coop de Gaspé	C.P. 1066 Gaspé G0C 1R0
Magasin Coop de Rivière-au-Renard	C.P. 188 Rivière-au-Renard G0E 2A0
Coopérative d'habitation La Serre	C.P. 2138 Gaspé G0C 1R0
Coopérative d'habitation Le Préau	C.P.1653 Gaspé G0C 1R0
Coopérative d'habitation L'Aquarelle	158 A, de PontBriand Gaspé G0C 1R0
Caisse Populaire de Cap-Des-Rosiers	Cap-Des-Rosiers G0E 1E0
Caisse Populaire de St-Majorique	St-Majorique G0C 1R0
Caisse Populaire de Cap-aux-Os	Cap-aux-Os G0C 1R0
Caisse Populaire de Cloridorme	Cloridorme G0E 1G0
Caisse Populaire de Grande-Vallée	Grande-Vallée G0E 1K0
Caisse Populaire d'Anse-au-Griffon	Anse-au-Griffon G0E 1R0

Caisse Populaire de Gaspé

Gaspé G0C 1R0

Caisse Populaire de Madeleine

Ste-Madeleine-de-
Rivière-Madeleine
G0E 2B0

Caisse Populaire de Rivière-au-Renard

Rivière-au-Renard
G0E 2A0

Caisse Populaire de St-Maurice

St-Maurice-de-
L'Échouerie
G0E 1N0

Caisse Populaire de Murdochville

Murdochville
G0E 1W0

M.R.C DENIS-RIVERIN

Coopérative d'aqueduc de l'est de la Rivière-à-Claude	Rivière-à-Claude G0E 1Z0
Coopérative forestière de la Martre	C.P. 222 Tourelle G0E 2J0
Coopérative des travailleurs et travailleuses "Les pêcheries Trudel et Curadeau"	C.P. 725 Ste-Anne-des-Monts G0E 2G0
Coopérative des travailleurs du caoutchouc des Monts	C.P. 814 Ste-Anne-des-Monts G0E 2G0
Coopérative de Loisirs Mont-Bellevue	C.P. 3068 Ste-Anne-des-Monts G0E 2G0
Coopérative des artisans forestiers de la Gaspésie	C.P. 127 St-Maxime-du- Mont-Louis G0E 1L0
Coopérative de travailleurs "Innobois"	C.P. 26 Cap-Chat G0J 1G0
Caisse Populaire de St-Joachim-de-Tourelle	Tourelle G0E 2J0
Caisse Populaire de Ste-Anne-des-Monts	Ste-Anne-des-Monts G0E 2G0
Caisse Populaire Cap-Chat	Cap-Chat G0J 1G0
Caisse Populaire de Marsoui	Marsoui G0E 1S0
Caisse Populaire de Mont-Louis	Mont-Louis G0E 1L0
Caisse Populaire de Mont-St-Pierre	Mont St-Pierre G0E 1V0

RÉGIONAL

Fédération des caisses populaires de la
Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

C.P. 250
Maria G0C 1Y0

Groupe Ressources en logement collectif
Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

C.P. 1160
Maria G0C 1Y0

C.P. 1334
Gaspé G0C 1R0

Coopérative de développement régional
Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

200-5, Boul. Perron
New-Richmond
G0C 2B0

Coopérative étudiante du Collège de la
Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

C.P. 590
Gaspé G0C 1R0

Campus de la Baie-des-Chaleurs

C.P. 979
Carleton G0B 1J0

Campus des Îles

C.P. 238
Étang-du-Nord
G0B 1B0

Bibliographie

- AXELROD, Robert. *Donnant donnant: Théorie du comportement coopératif*. Odile Jacob éd., Paris, 1992. 234 p.
- BEAULIEU, Rémy *et al.* «Vers une mesure des comportements socio-culturels des organisations coopératives». *Revue du CIRIEC*. Vol.14, n°2 Presses HEC éd. Montréal, 1982. p. 11-68.
- BEAUVAIS, Jean-Louis *et al.* *Perspectives cognitives et conduites sociales*, tome 4. Delachaux et Niestlé éd. Paris, 1993. 315 p.
- BÉGIN, Jean-Pierre et ST-PIERRE, Gilles. *L'intrapreneuriat: Une réponse aux besoins d'innovation des entreprises*. AUPELF-UREL. Réseau Entrepreneuriat éd. Orléans, 1995. 12 p.
- BÉLANGER, Pierre A. « Le mouvement coopératif ». *Recherches sociographiques*. Vol. XI, n°3. Université Laval éd. Québec, 1970. p. 301-325.
- BENOÎT & ASSOCIÉS. *Plan de développement socio-économique des Îles-de-la-Madeleine*. Comité de relance de l'économie et de l'emploi. Québec, 1992. 98 p.
- BERGERON, Jean-Louis *et al.* *Les aspects humains de l'organisation*. Gaëtan Morin éd. Chicoutimi, 1979. 337 p.
- BÉRUBÉ, Pierre. *L'organisation territoriale du Québec*. Les publications du Québec. Québec, 1993. 172 p.
- BOIVIN, Isabelle. *Contribution des CDR au développement régional*. Essai (M.A.). Université de Sherbrooke. Sherbrooke, 1996. 234 p.
- BONTRON, Annie. «Le développement de la gestion des ressources humaines dans les coopératives». *Recma*, n°31. [s.l.] 1989. p.36-46.
- BRIDAULT, Alain. *La renaissance des coopératives de travail*. Université de Sherbrooke (IRECUS). Collection "Essai" n°19. Sherbrooke 1990. 104 p.
- BRIDAULT, Alain et OUELLET, Dominique. *Revue critique de la littérature en français sur la coopération ouvrière de production dans les pays industrialisés (1975-1983)*. Université de Sherbrooke (IRECUS). Sherbrooke, 1987. 99 P.

- BURGELMAN, R.A. et SAYLES L.R. *Les intrapreneurs, stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*. McGraw-Hill. Paris, 1987. 172 p.
- Canada, Québec (province). CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES. Ministère des Affaires sociales. *Agir ensemble, rapport sur le développement*. Gaëtan Morin éd. Boucherville, 1990. 210 p.
- Canada, Québec (province). CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES. Ministère des Affaires sociales. *Deux Québec dans un, rapport sur le développement social et démographique*. Gaëtan Morin éd. Boucherville, 1989. 124 p.
- Canada, Québec (province). DIRECTION DE L'ANALYSE DE LA CONJONCTURE INDUSTRIELLE. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. *La conjoncture économique des régions du Québec en 1995*. Québec, 1996. 108 p.
- Canada, Québec (province). DIRECTION GÉNÉRALE DES COOPÉRATIVES. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. *Coopératives du Québec, données statistiques*. Montréal, 1996.
- Canada, Québec (province). DIRECTION GÉNÉRALE DES COOPÉRATIVES. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. *Les coopératives de travailleurs au Québec, profil du mouvement coopératif de travail au Québec*. [s.l.] 1995. 84 p.
- Canada, Québec (province). DÉPARTEMENT DE SANTÉ COMMUNAUTAIRE DU C.H. DE GASPÉ. *Éléments du portrait de santé de la population de la M.R.C. D'Avignon*. Gaspé, 1990. 114 p.
- Canada, Québec (province). DÉPARTEMENT DE SANTÉ COMMUNAUTAIRE DU C.H. DE GASPÉ. *La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, hier et aujourd'hui*. Gaspé, 1989. 18 p.
- Canada, Québec (province). DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PLANIFICATION ET DE L'ÉVALUATION. Ministère de la Santé et des Services sociaux. *Vivre sous le seuil de la pauvreté au Québec. Profil de l'insuffisance du revenu par territoire de CLSC et par région socio-sanitaire*. [s.l.] 1991. 48 p.
- Canada, Québec (province). DIRECTION DE L'ANALYSE DES PME ET DES RÉGIONS. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. *Profil économique de la région de la Gaspésie-Les Îles-de-la-Madeleine*. Québec, 1994. 67 p.

- Canada, Québec (province). DIRECTION DE L'ANALYSE DES PME ET DES RÉGIONS. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. *Les PME au Québec, état de la situation*. Québec, 1996. 170 p.
- Canada, Québec (province). BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. Statistiques régionales. *Région administrative de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*. Québec, 1991. 54 p.
- Canada, Québec (province). BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Le Québec Statistique*. Les publications du Québec. 60 ième édition. Québec, 1995. 819 p.
- Canada, Ontario. SECRÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES. *La coopération au Canada*. Les McCagg éd. [s.l.] 1994. 22 p.
- Canada, Ontario. SECRÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES *Les coopératives canadiennes, Dossier d'information*. Les McCagg éd. [s.l.] 1991. 105 p.
- Canada, Québec (province). OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC. Ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières. *Profil du mouvement coopératif au Québec*. Québec, 1982. 324 p.
- CARRIER, Camille, « Intrapreneurship et P.M.E. ». *Revue Internationale de Gestion*. Vol.16, n°4. [s.l.] 1991. p. 20-25.
- CARRIER, Camille. « Stratégie intraprenariale dans les petites entreprises ». *Revue Française de Gestion*. n°95. Paris, 1993. p. 96-103.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC. *Assises des États généraux de la coopération*. « Synthèse ». Lévis, 1992. 37 p.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC. *Assises des États généraux de la coopération*. « Synthèse régionale » . [s.l.n.d.] 9 p.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC. *Assises des États généraux de la coopération*. « Débat en région, synthèse du document de travail » CCQ éd. Lévis, 1991. 13 p.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC. *Assises des États généraux de la coopération*. « Débat en région » . CCQ éd. Lévis, 1991. 40 p.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC. *Le Québec coopératif*. CCQ éd. Lévis, 1975. 43 p.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC. *Synthèse du Sommet sur l'éducation coopérative*. CCQ éd. Québec, 1993. 66 p.

- COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL Gaspésie-Les Îles-de-la-Madeleine. *Sondage sur les besoins des coopératives de la Gaspésie et des Îles*. New-Richmond, 1992. 67 p.
- COLLERETTE, P. et ANDRY, P.G. *Femmes et hommes d'affaires, qui êtes-vous?* Agence d'Arc. Montréal, 1988. 177 p.
- COLLERETTE, Pierre. *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Presses de l'Université du Québec. Québec, 1991. 225 p.
- C.R.C.D. de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. *Plan stratégique de développement 1993-1998. Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine*. [s.l.s.d.] 185 p.
- D'AMBOISE, Gérard. *Pour des intrapreneurs entreprenants*. Université Laval. Québec, 1989. 44 p.
- DE ROSNAY, Joël. *Le macroscopie: Vers une vision globale*. Coll. «Point». Édition du Seuil. Paris, 1975. 305 p.
- DESFORGES, Jean-Guy. «Spécificité de la gestion coopérative: Le système de valeurs de la technostructure». *Revue du CIRIEC*. Vol. 13, n°1 et 2. Presses des HEC. Montréal, 1981. p. 117-128.
- DESFORGES, Jean-Guy et VIENNEY, Claude. *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Édition du Jour. Montréal, 1980. 424 p.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre et al. *La recherche qualitative: résurgences et convergences*. GRIR. Chicoutimi, 1985. 169 p.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Recherche qualitative*. Coll. «Thelma». McGraw-Hill éd. Montréal, 1991. p.33-122 .
- DESROSIERS, Jules et al. *Pour développer les régions: Entreprendre avec des partenaires*. Gouvernement du Québec. Québec, 1984. 319 p.
- DUBOIS, Nicole. *La norme d'internalité et le libéralisme*. Presses universitaires de Grenoble. Grenoble, 1994. 223 p.
- FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL. *Au travail ensemble*. Bi-mensuel.n°1 à 21. [s.l.] 1992-93
- FILION, Louis-Jacques. *Visions et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Les Éditions de l'entrepreneur. Montréal, 1991. 272 p.
- FILION, Louis-Jacques. «Élaborer une vision.» *Revue Organisation*. Vol. 5, n°1. [s.l.] 1995. p. 51-56 .

- FISHER, Gustave-Nicolas. *Le champ social*. Dunod éd. Paris, 1990. 275 p.
- FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP. *Questionnaire Auto-évaluation du potentiel d'entrepreneurship, version adultes*. Charlesbourg, 1994. 25 p.
- FORTIN, Paul-André. *Devenez entrepreneur*. Éditions transcontinentales. Montréal, 1992. 360 p.
- GASSE, Yvon. «L'entrepreneur moderne: Attributs et fonctions». *Revue Gestion*. vol.7, n°4. [s.l.] 1982. p.3-9.
- GASSE, Yvon. *Évaluation du potentiel entrepreneurial*. Éditions transcontinentales. Montréal, 1992. 234 p.
- GASSE, Yvon et CARRIER, Camille. *Gérer la croissance de sa P.M.E.* Les Éditions de l'entrepreneur. Québec, 1993. 344 p.
- GIFFARD, Marcel. *Développez votre intuition et celle de votre équipe*. ESF éd. Paris, 1992. 200 p.
- GIGUÈRE, Joseph. «La démocratie: Clé du succès dans les coopératives de travailleurs» *Revue du CIRIEC*. Vol. 24, n°1. Presses HEC. Montréal. 1993. p. 87-98.
- GIROUX, Nicole. *La participation et prise de décision: Stratégie en contexte coopératif*. H.E.C. Montréal, 1990. 26 p.
- GROUPE RESSOURCE EN LOGEMENT COLLECTIF Gaspésie-Les Îles-de-la-Madeleine. *Analyse des besoins d'aide à la gestion des coopératives de la MRC d'Avignon et de Bonaventure*. Maria, 1993. 40 p.
- HATCHER, William S. « Les valeurs économiques et les valeurs morales». *La Revue des études Baha'ies*. Vol.1, n°4. [s.l.] 1989. p. 41-59.
- LAFLAMME, Marcel et al. *Le projet coopératif québécois: Un projet social?* Gaëtan Morin éd. Chicoutimi, 1982. 343 p.
- LAFLAMME, Marcel et al. *La gestion moderne des coopératives*. Gaëtan Morin éd. Chicoutimi, 1981. 249 p.
- LAFLAMME, Marcel et ROY, André. *L'administration et le développement coopératif*. Édition du Jour. Montréal, 1978. 317 p.
- LAFLAMME, Marcel. «Un projet de société, pour un développement coopératif intégral ». *Revue du CIRIEC*. Presse du HEC. Vol.13, n°1 et 2. Montréal, 1981. p. 43-65

- LAFONTAINE, Georges. *Le coopératisme et l'organisation économique de la Gaspésie*. Bernard Valiquette éd. Montréal, 1940. 119 p.
- LAMARRE, Christian. *L'histoire du Conseil de la coopération 1939-1989*. CCQ éd. Québec, 1991. 148 p.
- LAPIERRE, Laurent. *Imaginaire et leadership*. Québec-Amérique éd. Montréal, 1992. 505 p.
- LAROCQUE, Paul. *Pêche et coopération au Québec*. Édition du Jour. Montréal, 1978. 379 p.
- LAST, Françoise et ROCAI, Michel. *Piloter le développement social*. L'Harmattan. Paris, 1994. 159 p.
- MACCIO, Charles. *Autorité, pouvoir, responsabilité*. Chronique sociale éd. Lyon, 1991. 201 p.
- MAYER, Robert et OUELLET, Francine. *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Gaëtan Morin éd. Boucherville, 1991. 537 p.
- McGRAW, Egbert et ROBICHAUD, Yves. « Le concept de contrôle du destin et son influence sur le comportement entrepreneurial ». *Revue Internationale PME*, Vol. 8, n°2. [s.l.] 1995. p. 79-97.
- MOSCOVICI, Serge et al. *Psychologie sociale des relations à autrui*. Nathan Université. Paris, 1994. 304 p.
- MOSCOVICI, Serge et al.. *Introduction à la psychologie sociale*. Librairie Larousse éd. Paris, 1972. 361 p.
- PAPILLON, Jean-Claude. *Économie de l'entreprise: de l'entrepreneur à la gouvernance*. Litec éd. Paris, 1995. 217 p.
- PARODI, Maurice. *Revue internationale de l'économie sociale*. n°260. 2^e trimestre. Paris, 1996. p. 33.
- PAQUETTE, Claude. *L'effet caméléon*. Québec/Amérique éd. Montréal, 1990. 279 p.
- PAQUETTE, Claude. *Analyse de ses valeurs personnelles*. Coll. «C.I.F.» Québec/Amérique éd. Montréal, 1982. 214 p.
- PELLETIER, Gérard -R. *La démocratie est-elle possible en affaire?* Les États généraux de la coopération pour universitaires. Université de Sherbrooke. Sherbrooke, 1991. 12 p.

- PELLETIER, Gérard-R. *Économie sociale ou démocratie économique?* Coll. «Cahiers de recherche». Université de Sherbrooke. Sherbrooke, 1993. 17 p.
- PETRELLA, Riccardo. *La mondialisation ? Oui, nous avons le choix!* Solidarité rurale du Québec éd. Nicolet, 1996. 11 p.
- PINCHOT, Gifford. *Intraprendre*. Les éditions d'organisation. Paris, 1986. 313 p.
- PITCHER, Patricia. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*. Coll. «Presses H.E.C.» Québec/Amérique éd. Montréal, 1994. 265 p.
- PRÉVOST, Paul. *Développement local et entrepreneurship*. Coll. «Document et conférence». IRECUS. Université de Sherbrooke. Sherbrooke, 1992. 27 p.
- PRÉVOST, Paul. *Entrepreneurship coopératif et mondialisation*. Tiré-à-part. Université de Sherbrooke. Sherbrooke, 1995. 9 p.
- PRÉVOST, Paul. *La transformation en milieu incubateur de l'entrepreneurship*. Université de Sherbrooke. Sherbrooke, 1992. 94 p.
- PRÉVOST, Paul. *Le leadership et le développement local*. Université de Sherbrooke. Sherbrooke, 1995. 5 p.
- PRÉVOST, Paul. *L'intervention, support à la recherche en gestion*. Université de Sherbrooke. Sherbrooke, 1989. 14 p.
- PRÉVOST, Paul. *Méthodologie de diagnostic organisationnel*. Université de Lancaster, Angleterre. [s.d.]. 37 p.
- PROULX, M.-Y. et RIVERIN, N. «Le dynamisme entrepreneurial au Québec». *Revue Organisation*. Vol. 5, n°1. [s.l.] 1995. p. 23-30.
- SALVET, Jean-Marc. *Vers l'organisation du XXI^e siècle*. Presses de l'Université du Québec. Ste-Foy, 1993. 117 p.
- SCHUMACHER, Ernst Friedrich. *Small is beautiful: Une société à la mesure de l'homme*. Édition Contretemps. Paris, 1978. 318 p.
- SÉRIEYX, Hervé. *Le Big Bang des organisations*. Calmann-Lévy éd. Paris, 1993. 342 p.
- SÉRIEYX, Hervé. *Le Zéro de mépris*. InterÉditions. Paris, 1989. 233 p.
- TOFFLER, Alvin. *Le choc du futur*. Coll. «Bibliothèque Médiations». Denoël/Gonthier éd. Paris, 1971. 637 p.

- TOULOUSE, Jean-Marie. *L'entrepreneurship*. Les Presses H.E.C. Montréal, 1979. 139 p.
- TOULOUSE, Jean-Marie. *L'entrepreneurship au Québec*. Fides éd. Montréal, 1979. 139 p.
- TOULOUSE, Jean-Marie. «Les entrepreneurs, des leaders?». *Revue Internationale de Gestion*. Vol. 16, n°3. [s.l.] 1991. p. 27-31.
- TOULOUSE, Jean-Marie. «Les quinze régions administratives: pourquoi pas quatre?». *Revue Internationale de Gestion*. Vol. 19, n°4. [s.l.] 1994. p. 6-7.
- TREMBLAY, D.-Gabrielle et VAN SCHENDEL, Vincent. *Économie du Québec et de ses régions*. Éditions St-Martin. Montréal, 1991. 649 p.
- TREMBLAY, Ghyslain. «La recherche et les sciences de l'administration ». *Revue P.M.O.*. Vol. 4, n°1. [s.l.] 1989. p. 47-49.