

Recherches sociographiques



L'entrepreneuriat social au Québec. L'exemple des centres de formation en entreprise et récupération

Social Entrepreneurship in Quebec. The Example of the *Centres de formation en entreprise et récupération*

Josée Audet et Pierre-André Julien

Volume 47, numéro 1, janvier-avril 2006

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/013642ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/013642ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Audet, J. & Julien, P.-A. (2006). L'entrepreneuriat social au Québec. L'exemple des centres de formation en entreprise et récupération. *Recherches sociographiques*, 47(1), 69-94. <https://doi.org/10.7202/013642ar>

Résumé de l'article

L'entrepreneuriat social au Québec a été peu étudié jusqu'ici. Pourtant, il recèle des comportements spécifiques liés tant aux paradigmes entrepreneuriaux traditionnels qu'aux intérêts des intervenants sociaux. Par exemple, les Centres de formation en entreprise et récupération (CFER), qui ont vu le jour dans une vingtaine de régions au Québec, offrent aux décrocheurs de seize à dix-huit ans une démarche d'apprentissage particulière, à partir d'une insertion partielle dans une entreprise de récupération mise sur pied et gérée par une équipe de professeurs-superviseurs. Ces Centres cherchent aussi à développer une entreprise rentable tout en permettant aux professeurs d'assurer la formation au travail de leurs étudiants plutôt que de déléguer cette responsabilité à diverses entreprises par le biais de stages. La mise sur pied de ces entreprises suppose d'avoir décelé une opportunité pour pouvoir assurer leur viabilité, une équipe entrepreneuriale avec un leader, informel ou non, et diverses ressources d'appoint à court et à long terme apportées par le milieu. De même, elle a besoin de l'enthousiasme des professeurs et de l'appui de la commission scolaire sinon de quelques mécènes de la région. L'expérience de six CFER analysés montre que celle-ci n'est pas nécessairement facile, mais donne des résultats importants tant à propos de la persévérance des étudiants que de leur placement par la suite dans des entreprises, sans compter les effets bénéfiques sur la récupération de diverses matières et ainsi sur l'environnement.



L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU QUÉBEC. L'EXEMPLE DES CENTRES DE FORMATION EN ENTREPRISE ET RÉCUPÉRATION*

Josée AUDET
Pierre-André JULIEN

L'entrepreneuriat social au Québec a été peu étudié jusqu'ici. Pourtant, il recèle des comportements spécifiques liés tant aux paradigmes entrepreneuriaux traditionnels qu'aux intérêts des intervenants sociaux. Par exemple, les Centres de formation en entreprise et récupération (CFER), qui ont vu le jour dans une vingtaine de régions au Québec, offrent aux décrocheurs de seize à dix-huit ans une démarche d'apprentissage particulière, à partir d'une insertion partielle dans une entreprise de récupération mise sur pied et gérée par une équipe de professeurs-superviseurs. Ces Centres cherchent aussi à développer une entreprise rentable tout en permettant aux professeurs d'assurer la formation au travail de leurs étudiants plutôt que de déléguer cette responsabilité à diverses entreprises par le biais de stages. La mise sur pied de ces entreprises suppose d'avoir décelé une opportunité pour pouvoir assurer leur viabilité, une équipe entrepreneuriale avec un leader, informel ou non, et diverses ressources d'appoint à court et à long terme apportées par le milieu.

* La recherche sur laquelle s'appuie cet article a été commanditée par la Chaire de recherche CFER de l'Université du Québec à Trois-Rivières soutenue par le réseau du même nom. Les auteurs voudraient rendre hommage à Normand Maurice, décédé au début de 2005. Les premiers travaux de ce précurseur en écologie appliquée et en pédagogie sur le sujet au Québec remontent aux années 1970, alors que trop peu de personnes s'intéressaient à cette question devenue pourtant cruciale pour sauver la planète. Nous remercions Jonathan Saint-Jean, étudiant en maîtrise en gestion à l'UQTR, pour sa participation à l'enquête sur le terrain.

De même, elle a besoin de l'enthousiasme des professeurs et de l'appui de la commission scolaire sinon de quelques mécènes de la région. L'expérience de six CFER analysés montre que celle-ci n'est pas nécessairement facile, mais donne des résultats importants tant à propos de la persévérance des étudiants que de leur placement par la suite dans des entreprises, sans compter les effets bénéfiques sur la récupération de diverses matières et ainsi sur l'environnement.

Les premiers travaux modernes sur l'entrepreneur, après le changement de cap de Joseph Schumpeter en faveur des grandes entreprises à son arrivée aux États-Unis, remontent aux années 1940 et 1950¹. Quelques décennies plus tard, des chercheurs dont CHURCHILL (1955), COOPER (1964), STEINNETZ (1969) ou CHICHA et JULIEN (1980), étendirent leurs réflexions aux petites entreprises. Ces travaux ont permis graduellement de comprendre que les techniques développées pour soutenir le développement des grandes entreprises ne pouvaient pas s'appliquer telles quelles aux PME.

Mais ce sont probablement les travaux de BIRCH (1979) sur l'importance clé des PME dans la création d'emplois qui donnèrent le coup d'envoi à l'accélération des recherches sur les comportements spécifiques des PME et ainsi au développement d'un champ de recherche à part entière permettant de pénétrer de façon plus fine à l'intérieur même de ce champ (SHANE et VENKATARAMAN, 2000 ; TORRÈS et JULIEN, 2005). Cette théorisation a permis par la suite de dépasser l'étape de généralisation pour distinguer les moyennes des petites et toutes petites entreprises et discerner différents types de PME non seulement selon les industries mais aussi selon la structure et le type d'organisation. Ainsi, on sait maintenant que ce ne sont qu'une faible partie des PME qui créent beaucoup d'emplois (EVANS, 1987 ; DUNNE, ROBERTS et SAMUELSON, 1989 ; JULIEN, MUSTAR et ESTIMÉ, 2001). De plus, on reconnaît que certaines d'entre elles jouent un rôle rassembleur pour stimuler le capital social et ainsi soutenir le développement d'un milieu particulièrement propice à l'esprit entrepreneurial en région (JULIEN, 2005). D'autres PME, souvent appelées d'économie sociale, agissent autrement en répondant à des besoins sociaux ou communautaires. Au Québec, ces dernières se sont d'abord développées dans des secteurs traditionnels de l'économie (l'agriculture, la foresterie et la consommation) pour ensuite s'immiscer dans des domaines où le privé et les gouvernements étaient moins présents, tels l'habitation communautaire, les centres de la petite enfance, l'aide domestique ou les *ressourceries* (DE SMET, 2005). En fait, on reconnaît maintenant que les entreprises d'économie sociale sont essentielles au développement et à la mise en œuvre de façons créatives et innovatrices d'aborder les problèmes sociaux (LEADBETTER, 1997 ;

1. Voir, par exemple, COLE (1942), STEINDL (1947), EVANS (1949) ou BARNARD (1949), si on ne veut pas remonter jusqu'aux travaux de Richard Cantillon, de Jean-Baptiste Say ou de Robert Turgot aux XVIII^e et XIX^e siècles.

THOMPSON, ALVY et LEES, 2000 ; THOMPSON, 2002 ; ALVORD, BROWN et LETTS, 2004). De ces petites entreprises sociales, les Centres de formation en entreprise et récupération (CFER) jouent un rôle particulier dans l'aide aux décrocheurs de l'école secondaire à poursuivre leurs études en vue de mieux intégrer le marché du travail tout en améliorant l'écologie au Québec.

Le premier CFER a été créé par un groupe d'enseignants à la Polyvalente de Victoriaville en 1990 sous la direction de Normand Maurice, un des pères de l'écologie appliquée au Québec. Il avait pour but d'offrir aux décrocheurs de seize à dix-huit ans une démarche d'apprentissage particulière adaptée à leur rythme à partir d'une insertion partielle dans une entreprise de récupération mise sur pied et gérée par une équipe de professeurs-superviseurs, mais aussi de permettre la création d'une entreprise rentable. Ce concept permettait aussi d'assurer la formation au travail des étudiants plutôt que de déléguer cette responsabilité à diverses entreprises par le biais de stages. Selon cette formule, les étudiants développent les attitudes et comportements nécessaires pour accéder au monde du travail tout en participant à une œuvre sociale de récupération et de transformation de rebuts ou de produits usagés en biens monnayables². Les résultats concluants du CFER de Victoriaville ont eu un effet multiplicateur auprès d'autres commissions scolaires, entraînant depuis lors la mise sur pied d'une vingtaine d'établissements de ce type au Québec. Ces derniers ont véritablement su créer une complémentarité originale entre l'apprentissage et l'alternance travail-études sous statut scolaire tout en faisant œuvre éminemment utile pour l'environnement.

L'enseignement dans les CFER suit les principes de la « tâche globale », un modèle d'organisation développé pour assurer la persévérance et améliorer le taux de succès d'élèves éprouvant des difficultés. La tâche globale consiste à confier un groupe d'élèves à une équipe d'enseignants qui se rendent collectivement et solidairement responsables de l'ensemble du programme de formation. Il n'existe pas d'horaires individuels fixes et standardisés. L'équipe possède la maîtrise des variables les plus déterminantes de leur tâche, tels la taille des groupes, le temps d'enseignement, le lieu d'apprentissage, le choix de l'enseignant pour chaque matière, etc. Bref, il leur est donné toute la latitude voulue pour adapter la formation aux besoins rencontrés.

Le CFER utilise aussi des outils de formation qui lui sont propres, telles les *caravanes* de promotion et les *entreprises* dans lesquelles les enseignants entraînent eux-mêmes leurs élèves au travail. Les caravanes ont pour but de promouvoir l'écologie auprès des écoles primaires ; ce sont des représentations animées par les élèves du CFER selon un scénario établi par avance et illustrées par différents objets (ex. : morceau de charbon, photos d'un barrage hydroélectrique ou d'une éolienne,

2. Un certain parallèle pourrait être fait avec le concept du Collectif des entreprises d'insertion du Québec (2005), à la différence que ce dernier ne s'insère pas dans un cadre scolaire.

huile régénérée) regroupés dans des kiosques. Trois thèmes y sont abordés : l'efficacité énergétique, la récupération et la conservation de l'eau, thèmes correspondant à des caravanes différentes. Durant la première partie de l'année scolaire, les élèves se familiarisent avec le scénario pour ensuite aller en faire la présentation dans les écoles de leur région. Cette expérience constitue souvent une première réussite pour l'élève, lui procurant une certaine fierté qui l'incitera à modifier l'image plutôt négative qu'il a de lui-même. Le passage de la caravane aura un effet tout aussi positif chez les jeunes du primaire puisqu'il les fera réfléchir quant à l'importance de changer leurs comportements face à l'écologie.

De son côté, l'entreprise CFER a une vocation commerciale, mise sur pied et opérée par l'équipe d'enseignants. Elle a la particularité d'avoir comme mission la récupération sous des formes diverses (bois, matériel informatique, cordage, peinture, etc.). De façon générale, l'élève consacre l'avant-midi à l'acquisition de connaissances en classe et l'après-midi au travail dans l'entreprise sous la supervision des enseignants. L'équipe tente d'inculquer aux élèves des valeurs essentielles pour réussir dans le monde du travail, en particulier l'autonomie, l'effort, l'engagement, le respect et la rigueur. Finalement, le programme CFER prévoit aussi le recours au *journal* pour la lecture quotidienne, au *cartable*, afin de favoriser l'organisation des notes de l'élève, et au *fichier orthographique* dans lequel sont inscrits les mots nouvellement appris.

Évidemment, ce type de création d'entreprises s'éloigne sensiblement du modèle privé dans lequel l'entrepreneur identifie une opportunité d'affaires et démarre son entreprise afin de l'exploiter et d'en tirer des profits (MORENO et PÉREZ, 2003). D'une part, les professeurs n'ont pas nécessairement le *profil entrepreneurial* ou même les connaissances requises en affaires. D'autre part, la première raison d'être de l'entreprise est de servir de lieu d'apprentissage et d'encadrement dans un milieu autre que les salles de cours que les étudiants ont plus ou moins rejetées ; la maximisation des profits n'étant qu'un objectif ou une contrainte accessoire (HORTON SMITH, 1988). Vu ce contexte, on peut s'interroger à savoir si le processus de création d'entreprises associées à des CFER s'apparente à celui d'entreprises à vocation strictement commerciale et s'il suit finalement les mêmes règles. Similairement, il se peut que les pratiques de gestion des CFER se distinguent de celles d'entreprises puisque ces derniers répondent à des impératifs différents.

Pour répondre à ces questions, nous allons d'abord résumer les différentes théories expliquant le processus de création d'entreprises traditionnelles pour en tirer une approche plus synthétique afin de faire le lien avec la création d'entreprises sociales comme les CFER. Puis nous discuterons de la méthodologie d'enquête appliquée à six CFER dans différentes régions québécoises. Enfin, nous appliquerons la théorie retenue aux entreprises sociales étudiées.

Le processus de création d'entreprises

Il existe au moins trois grandes théories pour expliquer la création d'entreprises sur un territoire, soit la théorie économique, la théorie socio-psychologique et la théorie environnementale.

La théorie économique

Pour la plus ancienne théorie – celle des économistes traditionnels –, il suffit qu'il existe une demande pour que des entrepreneurs potentiels passent à l'acte et créent une entreprise capable d'y répondre (LEFF, 1989 ; REYNOLDS, STOREY et WESTHEAD, 1994). C'est d'ailleurs le cas pour les entreprises banales³ de service comme une petite épicerie, un garage ou un salon de coiffure, qui finissent nécessairement par surgir quand la population croît ou que la distance augmente pour que la population puisse facilement obtenir les denrées nécessaires, faire réparer sa voiture ou se faire coiffer. Compte tenu des facilités à communiquer, à expédier sur de grandes distances ou à se déplacer et de l'arrivée de chaînes commerciales de toutes sortes, cette théorie ne s'applique plus automatiquement puisque des grandes entreprises créent des filiales pour desservir des populations lointaines. De plus, par un processus d'innovation pure, il arrive que des entrepreneurs créent non seulement un nouveau produit, et même sa demande, comme le rappellent SPINOSA, FLORES et DREYFUS (1997)⁴.

La théorie socio-psychologique

La seconde théorie relève de la volonté même de l'entrepreneur de vouloir créer son emploi tout en s'affirmant dans la société par la création d'une entreprise. Dans cette théorie, se distinguent trois approches : l'école des traits, l'école behavioriste et l'approche des intentions entrepreneuriales.

Dans le premier cas, des chercheurs se sont demandé pourquoi, dans des circonstances similaires, certains individus décidaient de se lancer en affaires alors que d'autres préféraient s'engager pour un patron. Ils ont conclu à la présence de certains traits de caractère qui seraient particuliers aux entrepreneurs. On leur reconnaîtrait ainsi des qualités comme un besoin très fort de se dépasser et de réussir, une grande confiance en leurs moyens, une attitude positive face aux obstacles

3. En relation avec le vieux terme de *banalité* ou de *servitude* du temps des seigneuries, tel le moulin banal absolument nécessaire à la communauté pour moudre le grain.

4. Ces derniers donnent l'exemple des Beatles qui ont créé non seulement une nouvelle musique mais en même temps un public pour les suivre. Il en serait de même des Leclerc, Brassens ou Brel, mais aussi du Cirque du Soleil ou autres « inventeurs » d'une approche complètement nouvelle d'un service ou d'un produit nouveau.

sinon aux échecs, une grande capacité de travail et de tolérance au stress, un sens de la créativité et une facilité d'adaptation aux situations nouvelles (HORNADAY et ABOUD, 1971 ; BEGLEY et BOYD, 1987). La logique sous-tendant cette approche permettrait de *prédire* un comportement donné chez un individu (notamment, la création d'une entreprise) par l'existence chez lui d'un ensemble de traits de personnalité. Les critiques soulevées à l'égard de cette école de pensée ont toutefois été nombreuses et même virulentes (GARTNER, 1988). Elles soulignent à juste titre que de nombreux individus possèdent des traits similaires à ceux de l'entrepreneur-type sans pour autant avoir choisi une carrière entrepreneuriale et que de plus, les traits évoluent dans le temps et avec l'expérience.

Laissant de côté ce cul-de-sac, l'attention des chercheurs s'est dirigée vers l'identification des habiletés et compétences qu'un individu doit posséder s'il veut un jour créer sa propre entreprise (GARTNER, 1988 ; CARTER, GARTNER et REYNOLDS, 1995). Cette approche behavioriste a le mérite de situer l'effort de recherche dans le temps où il devrait être, c'est-à-dire pendant la période de gestation du projet d'entreprise. Par contre, l'identification des comportements nécessaires à la création d'une entreprise est de peu d'utilité pour prédire l'occurrence du phénomène et l'identité de l'acteur.

Une troisième approche s'est développée parallèlement à la précédente : celle des intentions entrepreneuriales. Les bases théoriques qui animent les tenants de cette approche ont été empruntées à la psychologie sociale, plus précisément à la théorie des comportements planifiés (theory of planned behavior) d'AJZEN (1991). Selon cette théorie, tout comportement qui nécessite une certaine planification, telle est sans contredit la création d'entreprises, peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement. Ainsi, c'est en étudiant les intentions d'un individu de partir ou pas en affaires qu'il serait possible de prédire si cet individu créera effectivement une entreprise. L'intention serait fonction de l'attrait que représente ce choix pour l'individu et de sa perception de la faisabilité du projet (SHAPERO et SOKOL, 1982). Bien que le lien entre les perceptions de désirabilité et de faisabilité et la formation de l'intention de partir en affaires ait été confirmé (KRUEGER, REILLY, CARSRUD, 2000), celui entre les intentions et le passage à l'acte (la création d'entreprises) reste à établir.

La théorie environnementale

L'approche behavioriste et celle par les traits relèguent à l'arrière-plan le rôle que peut jouer dans la création d'entreprises le milieu dans lequel évoluent les aspirants entrepreneurs. Or, les individus ne vivent pas en vase clos : le milieu dans lequel une personne grandit et évolue est lui aussi susceptible d'influencer son cheminement de carrière. On peut ainsi penser à l'influence de modèles d'affaires venant de personnes proches ou simplement le fait d'avoir acquis une expérience de

travail pertinente (COOPER et DUNKELBERG, 1981 ; VERSTRAETE, 2000) ou encore voir l'impact d'un milieu social valorisant la carrière entrepreneuriale et fournissant toutes sortes de ressources ad hoc, dont la réputation, pour mieux faire des affaires (LIN, 1999). La présence de réseaux informationnels riches pour faciliter l'innovation et la compétitivité des entreprises sur un territoire stimulerait aussi l'entrepreneuriat (JOHANNISSON, 2000 ; JULIEN, 2005). Toutefois, cette troisième école de pensée n'explique pas pour autant pourquoi des individus œuvrant dans des environnements similaires et faisant face à des situations semblables réagiront différemment, l'un décidant de fonder une entreprise et l'autre pas. C'est pourquoi il faut aller plus loin en intégrant les éléments valables de ces trois théories.

Une approche complexe

Pour GASSE et D'AMOURS (2000), la décision de créer une entreprise est influencée par les antécédents de l'entrepreneur (famille, environnement, culture), ses prédispositions (motivations, attitudes, intérêts et aptitudes), ses comportements et la présence d'un élément déclencheur. NAFFZIGER, HORNSBY et KURATKO (1994) proposent un modèle dans lequel la décision d'entreprendre est fonction de cinq variables, soit : les caractéristiques personnelles de l'individu, son environnement, ses buts personnels, le contexte d'affaires et l'idée qu'il souhaite exploiter. TIMMONS (1999) préconise plutôt un modèle au sein duquel interagissent trois forces directrices : l'opportunité d'affaires, la qualité de l'équipe entrepreneuriale et les ressources disponibles. L'équipe entrepreneuriale est dirigée par un individu qui posséderait certaines qualités entrepreneuriales. Son rôle serait de rassembler autour de lui une équipe compétente et de s'appropriier les diverses ressources nécessaires pour concrétiser le projet d'entreprise. Le succès du processus reposerait sur l'équilibre et l'adéquation entre chacune des forces directrices.

C'est ce dernier modèle relativement simple que nous avons retenu pour notre recherche, notamment en raison de la facilité à l'adapter à un contexte autre que celui de la création d'une entreprise à vocation commerciale et compte tenu du temps et des ressources limitées pour mesurer et comparer les éléments environnementaux comme l'atmosphère d'affaires, la facilité à obtenir des ressources dans la région et l'importance de la demande des produits offerts.

Cadre conceptuel et méthodologie

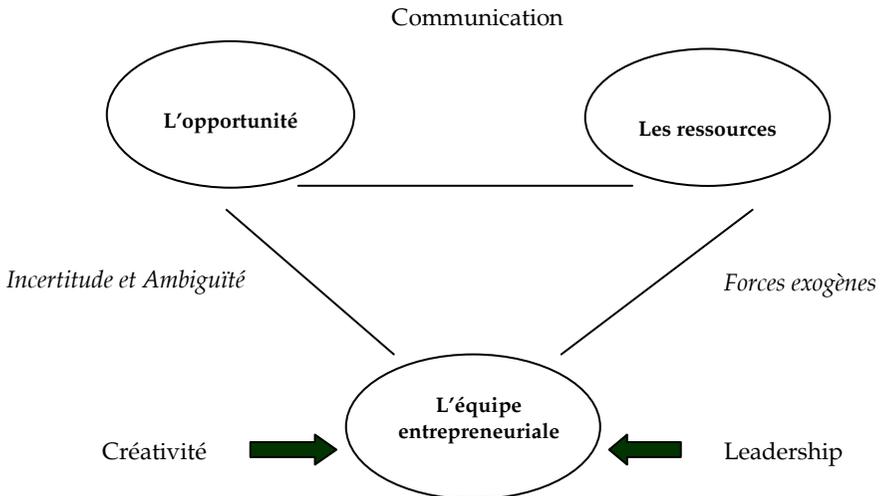
Nous avons adapté ce modèle au contexte spécifique de la création d'entreprises sociales (VIDELA-HIDIK, 1992). Ainsi, on peut voir à la figure 1 que le succès d'un CFER s'expliquerait d'abord par un projet d'entreprise efficace relevant d'une opportunité, ce projet étant poursuivi par une équipe entrepreneuriale composée d'enseignants qui ont contribué à sa mise sur pied et de toute autre personne y

ayant activement participé, et enfin par le soutien de la communauté pour fournir les diverses *ressources* nécessaires.

Rappelons que, dans le cas des CFER, l'opportunité perçue ne se limite pas au gain économique escompté, mais relève aussi de la pédagogie, notamment pour des jeunes en difficulté. Plus précisément, les acteurs (enseignants et membres de la commission scolaire) y voient une occasion d'améliorer la formation prodiguée à leur clientèle étudiante et de faire avancer le projet. De plus, l'équipe peut être épaulée par un cadre de la commission scolaire ou par une personne de l'extérieur. Quant aux ressources, il s'agit notamment des locaux et du matériel fournis par la commission scolaire, du soutien apporté par le Réseau des CFER, tant sous forme de conseil que de financement grâce à l'accès au Fonds de démarrage. À noter que les élèves constituent à la fois des clients de l'entreprise, puisque ce sont eux qui y sont formés, et une ressource, puisqu'ils y sont des employés non rémunérés. Le tableau 1 résume ces différentes dimensions susceptibles d'avoir un impact sur la réussite d'une entreprise CFER.

FIGURE 1

Processus entrepreneurial simple adapté du modèle de Timmons



Méthodologie

Étant donné le caractère exploratoire de la démarche, nous avons adopté une approche flexible et ouverte, permettant d'explorer le phénomène des CFER en profondeur, soit l'étude de cas par comparaisons inter-sites (EISENHARDT, 1989 ; YIN, 1994 ; D'AMBOISE et AUDET, 2005). Il s'agit de comparer des cas les uns avec les autres afin de mettre en évidence les similitudes et les différences entre eux et ainsi voir émerger des constantes.

TABLEAU 1

Variables et dimensions à être observées

<i>Variables du cadre conceptuel</i>	<i>Dimensions à être observées</i>
L'opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunité pédagogique • Opportunité financière Potentiel commercial
L'équipe entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'une ou de personnes possédant des caractéristiques entrepreneuriales • Soutien des autres enseignants
Les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> Réseau des CFER Élèves • Ressources financières et matérielles <ul style="list-style-type: none"> Commission scolaire Fonds de démarrage du Réseau des CFER

Cette démarche se veut à la fois déductive et inductive. Elle requiert d'abord du chercheur la détermination des paramètres de la recherche avant le travail sur le terrain (question de recherche, recension des écrits, cadre conceptuel et devis de recherche). Elle est aussi inductive en ce qu'elle accorde une grande flexibilité aux chercheurs face au phénomène à appréhender pour recueillir toute donnée susceptible de les aider à mieux le comprendre, les variables du cadre conceptuel ne servant que de point de départ à la démarche. Ainsi, notre guide d'entrevue a été élaboré de façon à aller au-delà des dimensions initialement identifiées dans le cadre conceptuel, notamment en y insérant des questions ouvertes invitant les répondants à communiquer toute information pertinente qu'ils pourraient avoir à l'esprit. Par ailleurs, contrairement à l'approche classique qui préconise un choix aléatoire de l'échantillon afin de permettre une généralisation des résultats, les cas sont plutôt choisis selon le principe de l'échantillonnage délibéré. Ils sont retenus en

regard de la richesse de l'information que les chercheurs estiment être en mesure de recueillir, tout en tenant compte des dimensions théoriques déterminées au préalable pour baliser les choix. L'analyse des données n'est pas basée sur des tests statistiques, mais plutôt sur des techniques de nature qualitative. La première étape consiste à effectuer une étude en profondeur de chacun des cas observés. Elle vise notamment à mettre en relief les observations les plus significatives. Une fois cette étape franchie, la technique utilisée est celle de la recherche de constantes d'un cas à l'autre (EISENHARDT, 1989). L'objectif est de dégager un ensemble de caractéristiques et de relations uniques à un groupe ou sous-groupe de cas. C'est de ces multiples confrontations qu'émergent graduellement ces constantes qui servent d'ébauches à une théorie qui va au-delà du cas particulier (HUBERMAN et MILES, 1991).

L'échantillon et la cueillette des données

Pour cette démarche, il est préférable de retenir des cas extrêmes, par exemple des entreprises qui fonctionnent très bien et d'autres qui vont mal. Comme il s'avère que peu d'entreprises CFER connaissent des difficultés, seul un cas *problème* a été retenu aux fins de comparaison avec les autres cas à succès, dont deux ont toutefois connu des périodes difficiles. Par ailleurs, comme il existe plusieurs types de CFER selon les produits transformés (mobiliier scolaire, matériel informatique, papier, bois, corde de nylon, rebuts d'Hydro-Québec et collecte sélective), nous avons essayé de refléter cette diversité dans le choix. Finalement, comme le mode de fonctionnement varie également d'un CFER à l'autre (par ex. contrats d'approvisionnement, employés permanents, taille, etc.), cette dimension a aussi été prise en compte. L'échantillon est formé de six CFER, soit celui du Lac-Saint-Jean (Alma), de Bellechasse, de Beauce (Sainte-Marie-de-Beauce), des Trois-Lacs (Vaudreuil), de Victoriaville, et la Traverse (Warwick). Cet échantillon est non seulement représentatif des différents types mais aussi des régions et explique que les cas sont plus que des adaptations locales de la première expérience de Victoriaville (tableau 2).

La cueillette des données s'est effectuée sous forme d'entrevues semi-dirigées auprès des enseignants, en favorisant les rencontres avec les enseignants-fondateurs lorsque c'était possible. À l'occasion, le directeur du CFER a aussi été interviewé, notamment lorsque la direction n'était pas avant tout assumée par l'équipe d'enseignants. La durée de ces entrevues a varié entre une et trois heures par répondant et, en moyenne, deux répondants par entreprise ont été rencontrés pour assurer un minimum de triangulation comme l'explique YIN (1994). Les données retenues après un premier traitement ont alors été comparées et confrontées d'une entreprise à l'autre, et ce, afin de faire ressortir leurs similarités et différences. À ces fins, l'échantillon a été scindé selon le niveau de réussite des entreprises. D'une part,

l'objectif était d'identifier les pratiques caractérisant les entreprises CFER démontrant un démarrage réussi et une bonne gestion subséquente. D'autre part, les facteurs ayant contribué aux difficultés de démarrage ou de fonctionnement de certains CFER ont servi à confirmer *a contrario* les pratiques contribuant au succès.

Les résultats

Les données recueillies ont permis de vérifier si les dimensions prises en compte dans le cadre conceptuel retenu expliquaient effectivement le succès de l'entreprise CFER. Certaines dimensions ont ainsi été écartées du modèle alors que d'autres, dont l'importance n'avait pas été soupçonnée à l'origine, ont été ajoutées à ce dernier. Le tableau 3 résume les résultats en présentant les dimensions dont l'importance a été confirmée en caractères normaux, celles infirmées en caractères soulignés alors que celles qui se sont révélées plus importantes qu'on anticipait sont en italique.

L'opportunité

Nous avons mesuré les deux types d'opportunités. Du côté des opportunités pédagogiques, toutes les personnes rencontrées ont témoigné que le programme contribue fortement au développement des jeunes. Les enseignants sont motivés et encouragés parce qu'ils y voient une véritable progression chez les élèves, ce qui ne semble pas être le cas dans une tâche normale d'enseignement. De fait, l'enseignement et la formation prodigués selon le modèle de la « tâche globale » sont perçus comme la meilleure méthode pour aider ces jeunes en difficulté, certains allant jusqu'à dire que c'est la seule méthode valable.

Le taux de placement des élèves gradués d'un CFER est d'ailleurs impressionnant. Bien que les CFER n'utilisent pas la même mesure chez leurs finissants, tous constatent une importante amélioration par rapport à la situation à laquelle ces jeunes étaient confrontés avant que le CFER soit créé. À titre illustratif, les CFER de Bellechasse et de Warwick ont un taux de placement avoisinant les 95 % tout en recevant souvent des appels d'entreprises désirant embaucher leurs élèves.

TABLEAU 2

Description des entreprises CFER observées

Caractéristiques	Nom					
	Beauce	Bellechasse	Lac Saint-Jean	La Traversé	Trois-Lacs	Victoriaville
Année de création	2000	1997	1998	2000	1996	1990
Responsable	Clément Binet	Sylvie Castonguay	Maurice Tremblay	Josiane Pouliot	Pierre Groulx	Yves Couture
Âge des étudiants	15 à 19 ans	15 à 19 ans	15 à 21 ans	15 à 18 ans	16 à 18 ans	16 à 18 ans
Nombre d'élèves	26	36	31	20 à 25	30	47
Difficultés des élèves	Difficultés d'apprentissage Troubles de comportement	Difficultés d'apprentissage Troubles de comportement Déficience intellectuelle légère Handicap sensoriel	Difficultés d'apprentissage Troubles de comportement Déficience intellectuelle légère	Difficultés d'apprentissage Troubles de comportement Déficience intellectuelle légère	Difficultés d'apprentissage Troubles de comportement Déficience intellectuelle légère Handicap sensoriel	Difficultés d'apprentissage Troubles de comportement Déficience intellectuelle légère

Activités commerciales	Récupération de palettes de bois Bois d'allumage Fabrication de meubles	Informatique Imprimerie	Rénovation de mobilier scolaire Conciergerie	Récupération de bois et de corde Services d'hébergement des élèves	Centre de tri Laminage Cuisine	Récupération de quincaillerie de ligne Location de kiosques Plantation d'arbres Palettes
Caravanes disponibles	Récupération	Récupération Efficacité énergétique	Efficacité énergétique	Récupération Efficacité énergétique	Récupération Efficacité énergétique Eau	Récupération Efficacité énergétique
Avec/sans employés en sus des étudiants	3 employés	13 employés	Aucun	Aucun	1 employé	8 employés
Avec / sans contrat ⁵	Pas de contrat	Pas de contrat	Présence de contrats	Présence de contrats	Présence de contrats	Présence de contrats
Interne / externe à la C.S. ⁶	Externe	Externe	Interne	Externe	Interne et externe	Externe

5. Fait référence aux contrats d'approvisionnement ou de production.

6. Interne : matières premières fournies exclusivement par la commission scolaire (C.S.) ou produits destinés principalement à la C.S. Externe : matières premières reçues d'autres fournisseurs que la C.S. et clientèle composée de particuliers et / ou d'entreprises et d'institutions autres que la C.S.

TABLEAU 3*Cadre conceptuel émergent*

<i>Variables</i>	<i>Dimensions observées</i>
L'opportunité	Opportunité pédagogique <i>Résultats notables sur la progression</i> <i>Taux de placement élevé des élèves</i> Opportunité financière <u>Potentiel commercial</u> Contrats d'approvisionnement / vente
L'équipe entrepreneuriale	Présence d'une personne possédant des caractéristiques entrepreneuriales <i>Présence d'un intrapreneur</i> <i>Présence d'un champion</i> Soutien des enseignants <i>Passion pour la clientèle / Degré d'engagement des enseignants</i> <i>Bonne entente au sein de l'équipe</i> <i>Coopération du syndicat des enseignants</i>
Les ressources	Ressources humaines Réseau des CFER Élèves Ressources financières et matérielles Commission scolaire <i>Bienfaiteurs</i> <u>Fonds de démarrage du Réseau des CFER</u>

Le potentiel commercial peut être une motivation importante parallèlement au désir d'aider les jeunes en difficulté (Bellechasse, Vaudreuil). À Victoriaville, les responsables voulaient créer aussi une véritable entreprise en misant sur le côté commercial tout en gardant comme priorité la formation des jeunes. Cependant, ce même facteur ne semble pas contribuer automatiquement au succès d'un CFER et, paradoxalement, c'est même parfois le contraire qui se produit. Lorsque ce potentiel se manifeste, la tentation devient forte pour les dirigeants de négliger le volet formation du CFER au profit des opérations commerciales, déviant ainsi de la mission première. De l'avis de tous, c'est la pire erreur à commettre. C'est d'ailleurs

la source principale des difficultés rencontrées par certains CFER. Il peut effectivement être difficile de concilier les objectifs pédagogiques aux objectifs d'affaires, surtout lorsque le CFER a des engagements de production à respecter. Certains CFER y arrivent (Bellechasse et Victoriaville), mais les risques de dérapage existent. D'ailleurs, le démarrage du CFER de Bellechasse (13 employés en sus des étudiants) a failli se solder par un échec en raison de la primauté accordée au développement de l'entreprise. À l'opposé, la pression est moins forte chez les CFER qui ont une vocation marginalement commerciale et un mode d'organisation relativement simple (Lac-Saint-Jean et la Traversé).

Le fait d'avoir des contrats d'approvisionnement garantis et gratuits facilite la gestion de l'entreprise. Rappelons que les CFER s'approvisionnent en rebuts qui génèrent en général des coûts pour l'entreprise qui les fournit. Le CFER de Warwick reçoit sa matière première du CFER de Victoriaville et n'a donc aucun coût relié à l'acquisition de cette matière première. Celui d'Alma reçoit ses matières (mobiliers scolaires à rénover) directement de sa commission scolaire. Quant à celui de Sainte-Marie, il a une entente avec une entreprise locale (MAAX) lui garantissant un approvisionnement en palettes de bois, les seuls frais à encourir étant ceux de livraison. Ce sont tous des exemples où le CFER reçoit ses matières premières sur une base constante à faible ou sans coût, ce qui lui permet de concentrer ses efforts et ses ressources sur d'autres aspects. À l'inverse, la difficulté de prévoir la livraison des matières premières (appareils informatiques) constitue une source de tracas pour le CFER de Bellechasse. Il est bon de souligner qu'un contrat d'approvisionnement garanti peut à l'occasion représenter une contrainte. Ainsi, l'entente du CFER de Sainte-Marie prévoit l'obligation pour ce dernier de prendre livraison de toutes les palettes qui se trouvent sur le terrain de MAAX, ce qui l'oblige à poursuivre ses opérations pendant l'été.

Bénéficiaire de contrats de vente garantis enlève aussi beaucoup de pression. Cela permet aux CFER de se concentrer sur la production en sachant que si le produit est de qualité, sa vente est pratiquement assurée. Les relations d'affaires existant entre le CFER de Victoriaville et Hydro-Québec, entre celui de Sainte-Marie de Beauce et la firme Chassé, entre le CFER de Bellechasse et le gouvernement du Québec, contribuent de façon significative au succès de ces derniers. Le tableau 4 résume l'importance des deux éléments de la variable opportunité.

TABLEAU 4

Importance de la variable « Opportunité »

CFER	Opportunités			
	Pédagogiques		Financières	
	Résultats notables	Taux de placement des élèves	Potentiel commercial	Contrat d'approvisionnement / production
Beauce	Importants	Non cité	Important	Très important
Bellechasse	Importants	Très important	Très important	Important
Lac-Saint-Jean	Importants	Important	Pas important	Important
La Traverse	Très importants	Très important	Pas important	Important
Trois-Lacs	Très importants	Très important	Très important	Très important
Victoriaville	Très importants	Non cité	Très important	Très important

L'équipe entrepreneuriale

Même si les CFER sont dirigés par une équipe d'enseignants, la présence d'un membre ayant certaines caractéristiques entrepreneuriales et qui stimule les autres favorise généralement la réussite. Cependant, dans la mesure où l'entreprise, bien qu'autonome et indépendante, est rattachée à la commission scolaire et que les enseignants qui y travaillent conservent leur statut d'employés, on doit parler d'*intrapreneur* plutôt que d'entrepreneur. En effet, le cadre dans lequel agit l'intrapreneur est différent: il met en œuvre son projet entrepreneurial à l'intérieur même d'une organisation existante. Quant aux caractéristiques et attributs personnels de l'intrapreneur, tout vagues ou limités qu'ils soient, ils s'apparentent sur plusieurs points à ceux de l'entrepreneur (un certain sens de la créativité, de l'initiative, de la confiance en soi, un besoin d'action ou la persévérance); mais ils s'en distinguent sur deux points majeurs. D'une part, l'intrapreneur cherche à atteindre les objectifs de l'organisation avant les siens, alors que l'entrepreneur poursuit généralement en priorité ses objectifs personnels. D'autre part, l'intrapreneur n'est généralement pas attiré par l'argent, mais il est plutôt passionné par la réussite de son projet. Il aspire à voir son travail reconnu par son organisation et ses pairs (D'AMBOISE et VERNA, 1993; EPELLE, 2003; LOMBARDI, 1990). Comme il a peu de contrôle sur l'environnement interne de l'organisation dans lequel il évolue, il doit faire preuve d'adaptabilité et surtout montrer des habiletés politiques et de leadership pour arriver à rallier ses collègues et ses supérieurs à sa cause. Il doit miser sur son habileté à convaincre ceux dont le support est nécessaire au succès de son projet. D'ailleurs, il arrive souvent que l'intrapreneur ait besoin d'un protecteur ou

champion au sein de l'organisation pour réussir, soit une personne en position de pouvoir qui prend fait et cause pour lui (CARRIER, 1997). Qu'en est-il de nos cas ?

1° *La présence d'un intrapreneur.* Dans tous les cas observés, un individu (soit un professeur ou un cadre de la commission scolaire) a servi de « bougie d'allumage » au projet. À l'occasion, l'initiateur peut correspondre assez fidèlement à l'image de l'entrepreneur-type ; mais ironiquement, ceci peut nuire au projet plutôt que lui aider. Dans un cas, la survie d'un CFER a sérieusement été compromise lorsque le professeur qui en avait assumé le leadership a donné une orientation trop commerciale à l'entreprise. Il est plus facile à l'intrapreneur d'adhérer à des objectifs sociaux plutôt que de rechercher la croissance et la maximisation des profits.

Une fois l'entreprise mise sur ses rails, tous sont unanimes à dire que la gestion de l'organisation ne requiert pas des habiletés managériales hors du commun. Les opérations sont relativement simples à gérer et les équipes d'enseignants en place arrivent à accomplir toutes les tâches administratives requises sans problème. Lorsque nécessaire, des employés sont engagés pour les aider (par ex. pour la tenue de livre). Dans certains CFER, un directeur a été mis en poste pour superviser l'entreprise, laissant plus de temps aux enseignants pour s'occuper des élèves. La répartition des tâches et responsabilités semble se faire tout naturellement entre les enseignants, selon leurs intérêts et compétences. Toutefois, plus l'entreprise se structure (activités très diversifiées, augmentation de la taille), plus il devient nécessaire d'engager un gestionnaire (Victoriaville et Bellechasse).

La création d'un CFER ne requiert pas nécessairement la présence de quelqu'un possédant les attitudes, comportements et caractéristiques personnelles généralement associés à l'entrepreneur-type. Toutefois, pour que le projet se concrétise, il est essentiel que quelqu'un se l'approprié et rassemble les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre. D'après nos observations, ce leader démontre beaucoup de similitudes avec l'intrapreneur, soit un individu qui a un fort besoin de réalisation, mais qui préfère œuvrer à l'intérieur d'une organisation.

2° *La présence d'un champion.* La présence d'une personne haut placée dans la hiérarchie organisationnelle et qui soutient l'intrapreneur ou le projet peut être très importante pour le succès. C'est généralement une personne expérimentée ; sa connaissance du marché, du contexte, de l'entreprise, tout comme ses compétences techniques lui permettent de cerner les conditions nécessaires. Si elle juge le projet viable, elle appuiera l'intrapreneur dans ses démarches pour obtenir les ressources financières, humaines et matérielles pour la réalisation du projet. Cette personne possède une bonne crédibilité dans l'organisation, laquelle associée à sa détermination et sa capacité de persuasion permettra de convaincre les décideurs d'embarquer dans le projet (CHAKRABARTI, 1974 ; LYNCH, 2003). L'absence d'un tel support pour un projet (complexe ou peu complexe) peut se révéler un obstacle important à sa réalisation (KOEN, 2000). D'AMBOISE et VERNA (1993) abondent dans le même sens :

si un projet n'est pas appuyé par un mentor ou champion, il risque de ne pas être considéré par la direction.

Certains des CFER observés profitent d'un champion au sein de la commission scolaire. Ce dernier assure la juste représentation des intérêts du CFER lors des discussions avec la haute direction de la commission scolaire et permet de faire avancer les choses. Les enseignants reconnaissent son rôle important, surtout lorsque le projet n'est pas une priorité pour les dirigeants de la commission scolaire (Beauce et Trois-Lacs).

3^o *Le soutien des enseignants.* Enfin, bien qu'il soit nécessaire qu'il y ait quelqu'un pour prendre en charge la mise sur pied d'un CFER, c'est loin d'être suffisant pour assurer son succès. Le leader doit jouir de l'appui et du concours des autres enseignants formant l'équipe entrepreneuriale. Tous doivent mettre l'épaule à la roue, surtout que cette tâche est beaucoup plus lourde que la tâche régulière d'un enseignant. Pour accepter ce surplus de travail, ils doivent être convaincus du bien-fondé de leur démarche en termes pédagogiques, y mettre toute leur énergie et toute leur passion, s'investir et s'engager véritablement dans le projet. Chez les enseignants rencontrés, le CFER est davantage qu'un simple travail, c'est pratiquement une mission. Nous avons d'ailleurs remarqué cette passion pour leur clientèle chez tous les enseignants des CFER rencontrés, une clientèle que plusieurs considèrent délaissée par le système scolaire actuel. Ils sont tous grandement motivés par un désir de travailler avec les étudiants et leur venir en aide. C'est d'ailleurs souvent la principale raison qui les a incités à adhérer à ce programme, combinée au fait qu'ils considèrent que la « tâche globale » est de loin la meilleure méthode d'apprentissage pour faire évoluer ces jeunes.

De l'avis de plusieurs, la bonne entente qui règne au sein de l'équipe des enseignants est l'ingrédient le plus important au succès. Ceci se comprend aisément puisque les tâches des enseignants sont pratiquement toutes accomplies en équipe. Il est donc essentiel que les relations soient harmonieuses et respectueuses et que les enseignants travaillent en étroite collaboration. Évidemment, des conflits peuvent survenir à l'occasion. Mais l'esprit de corps qui existe au sein de l'équipe fait en sorte que ces différends sont rapidement réglés.

Quant au climat dans lequel interagissent les enseignants, la composition de l'équipe devient un facteur déterminant. Or, le syndicat des enseignants a le droit d'exiger que le recrutement des enseignants se fasse selon les règles établies dans la convention collective et non selon les compétences et intérêts des candidats. Jusqu'à ce jour, les syndicats se sont montrés généralement conciliants, mais les enseignants redoutent un changement d'attitude. Comme plusieurs enseignants partiront bientôt à la retraite, de nombreux postes seront à combler dans les CFER et cette situation inquiète beaucoup. Les enseignants craignent que la position du syndicat se durcisse et que ce dernier exige que les règles d'ancienneté soient respectées à la

lettre, avec le résultat qu'ils pourraient se voir imposer de nouveaux collègues de travail qui n'épouseraient pas la même vision. Cela viendrait évidemment briser la bonne entente au sein de l'équipe.

TABLEAU 5

Importance de la variable « Équipe entrepreneuriale »

<i>Équipe entrepreneuriale</i>						
CFER	Entrepre- neur / in- trapreneur	Champion	Soutien des enseignants-partenaires			
			Passion	Engage- ment	Bonne entente	Syndicat
Beauce	Très important	Assez important	Très important	Très important	Très important	Important
Bellechasse	Très important	Non présent	Très important	Très important	Très important	Important
Lac-Saint- Jean	Très important	Non présent	Très important	Très important	Très important	Important
La Traverse	Très important	Non présent	Très important	Très important	Très important	Pas important
Trois-Lacs	Très important	Très important	Très important	Très important	Très important	Important
Victoriaville	Très important	Non présent	Très important	Très important	Important	Important

Les ressources

Le Réseau des CFER supporte ceux-ci à deux niveaux. Dans un premier temps, ils se voient offrir du conseil et de la formation, tant en ce qui a trait à la pédagogie qu'à la gestion. À titre illustratif, l'adjointe administrative du CFER de Beauce a été formée aux rudiments de la tenue de livre par un membre du Réseau. Le deuxième type de support réside dans le partage de contacts d'affaires. Le Réseau a ainsi aidé certains CFER (la Traverse) en leur faisant bénéficier de contacts privilégiés auprès d'importants clients institutionnels (Bell Canada et Hydro-Québec).

Au fil des ans, la « formule CFER » a été érigée en système et codifiée sous la forme de monographies. Ces documents sont tantôt à contenu pédagogique, décrivant en détail les principes de la « tâche globale », tantôt à contenu administratif, expliquant les étapes de la mise sur pied de CFER de différents types. Un parallèle pourrait être fait avec un système de franchisage, les entreprises CFER jouant le rôle de franchisé et le Réseau étant le franchiseur. La différence est qu'il n'existe aucune relation contractuelle entre les CFER et le Réseau, l'adhésion aux façons de faire et

aux valeurs mises de l'avant étant purement facultative. Cette absence de pouvoir coercitif explique d'ailleurs que certaines entreprises se soient écartées du modèle traditionnel, avec des résultats plus ou moins heureux. La standardisation des façons de faire facilite la mise sur pied d'un CFER. Sans aller jusqu'à dire que les enseignants n'ont qu'à « suivre la recette », il reste qu'il est très sécurisant pour eux d'avoir un modèle.

Les CFER observés connaissent des problèmes de recrutement auprès de leur clientèle étudiante. Plusieurs facteurs expliquent cette difficulté, certains reliés aux caractéristiques des jeunes qu'on cherche à intéresser et d'autres ayant plutôt trait à l'environnement scolaire. Ainsi, il est difficile de convaincre et d'attirer la clientèle visée car plusieurs jeunes ne font plus confiance au système scolaire. De plus, vu leur âge, ils ne sont plus obligés d'aller à l'école. D'autre part, certains CFER sont à l'occasion victimes d'une certaine campagne de dénigrement menée par des collègues probablement envieux de leur statut particulier au sein de la commission scolaire. Cela contribue à un problème d'image auprès de la clientèle potentielle, certains CFER possédant à tort la réputation d'exploiter leurs élèves. Ils doivent donc constamment travailler à améliorer cette image. Pour redorer leur blason, ils peuvent compter sur la bonne publicité générée par le passage de la Caravane de récupération dans les écoles de la région. L'excellent taux de placement de leurs finissants est aussi un argument militant en leur faveur, tout comme l'est la satisfaction des étudiants ayant bénéficié d'une telle formation. Comme la clientèle étudiante est on ne peut plus essentielle à la survie et au bon fonctionnement d'un CFER, les problèmes de recrutement ne peuvent certes pas être pris à la légère.

Enfin, l'appui financier et moral de la commission scolaire est perçu comme essentiel à la mise sur pied et au bon fonctionnement d'un CFER. Plus la commission contribue au CFER, moins la pression se fait sentir en termes de rendement et plus les enseignants ont la possibilité de se concentrer sur le développement des jeunes. Ainsi, dans le seul CFER où la commission scolaire ne consent qu'un appui moral –, elle n'a fourni ni les locaux ni l'équipement – les enseignants n'ont eu d'autre choix que de solliciter l'appui de bienfaiteurs de la région pour les soutenir financièrement. C'est donc dire que l'appui financier de l'institution est important au succès, mais que l'ingéniosité des enseignants et la générosité du milieu local peuvent y suppléer. L'appui moral est essentiel puisque la mise sur pied implique un bon nombre de formalités administratives qui s'avèreraient insurmontables si la commission scolaire ne donnait pas son aval.

Par ailleurs, l'accès au Fonds de démarrage mis en place par le Réseau n'est pas un facteur déterminant de succès : certains en ont profité, alors que d'autres ont trouvé leur financement ailleurs. À noter que les subventions gouvernementales sont assez importantes dans plusieurs CFER (Victoriaville, Trois-Lacs et Bellechasse).

TABLEAU 6

Importance de la variable « Ressources »

<i>Ressources</i>					
CFER	<i>Humaines</i>		<i>Financières et matérielles</i>		
	Réseau du CFER	Élèves	Commission scolaire	Bienfaiteurs	Fonds de démarrage
Beauce	Très important	Très important	Important	Très important	Très important
Bellechasse	Important	Très important	Très important	Non présent	Important
Lac-Saint-Jean	Important	Très important	Très important	Non présent	Non présent
La Traverse	Très important	Important	Important	Non présent	Non présent
Trois-Lacs	Important	Très important	Très important	Important	Non présent
Victoriaville	Important	Très important	Très important	Très important	Non présent

*

* *

À la lumière de ce qui précède, le processus de création d'un CFER et sa gestion subséquente se distinguent de l'entreprise traditionnelle sur certains points. L'élément déclencheur du processus de mise sur pied d'un CFER n'est pas de nature commerciale : il semble que ce soit plutôt la perception hautement favorable qu'ont les enseignants de sa formule pédagogique. Ils ont la conviction qu'en créant une telle entreprise, ils amélioreront de façon significative les chances des étudiants de prendre leur vie en main et de s'insérer dans le monde du travail. Pour que le projet se concrétise, un des membres de l'équipe d'enseignants doit certes se l'approprier et rassembler les ressources nécessaires à son succès. Cependant, cet initiateur s'apparente davantage à l'intrapreneur qu'à l'entrepreneur.

Une fois le processus de création enclenché, la force motrice la plus importante est sans contredit la qualité de l'équipe entrepreneuriale qui la dirige et les ressources que représentent le Réseau CFER, la commission scolaire et, bien entendu, la clientèle étudiante. Sans une équipe d'enseignants engagés, passionnés, convaincus des mérites de la formule, il ne peut y avoir de CFER. De plus, la collaboration et l'entraide se dégagent comme des valeurs prédominantes au sein de l'équipe. Pour qu'un climat reflétant ces valeurs règne au sein de l'équipe, il apparaît crucial que le

syndicat des enseignants accepte d'assouplir les règles de la convention collective lors du recrutement des membres de l'équipe, de façon à favoriser la venue d'enseignants susceptibles d'adhérer aux valeurs de l'équipe. Par ailleurs, sans le soutien moral et politique de la commission scolaire, il est extrêmement difficile de mettre sur pied une telle aventure. Quant au Réseau, il constitue une source de conseils et de contacts inestimable. Finalement, sans la clientèle étudiante, il ne peut évidemment pas y avoir de CFER. Une attention particulière mérite donc d'être portée à l'image des CFER véhiculée auprès de cette dernière.

Contrairement à ce que l'on observe généralement chez une entreprise à vocation commerciale, le potentiel de génération de profits a peu d'impact sur le succès de l'entreprise CFER. À l'opposé, ce potentiel amplifie le risque que l'équipe dévie de sa mission première, soit celle de former des jeunes aux rudiments du monde du travail. L'équipe entrepreneuriale d'un CFER est souvent formée de personnes qui n'auraient jamais pensé partir en affaires en d'autres circonstances. Cela laisse croire que la systématisation de la formule CFER par le Réseau rend le démarrage d'une entreprise beaucoup plus accessible aux néophytes de la gestion, un peu à la manière d'un système de franchisage.

Les CFER constituent un milieu d'apprentissage exceptionnel, permettant la réinsertion sociale de jeunes en difficulté. Cette formule gagnante aurait avantage à être reproduite dans un plus grand nombre de commissions scolaires à travers le Québec et, pourquoi pas, ailleurs dans le monde. Certaines règles et façons de faire doivent certes être respectées pour que l'entreprise soit couronnée de succès, mais ce succès est à la portée de tous. L'expérience CFER participe alors de plain-pied au développement des PME, tenant compte tant d'une demande sociale que des nouveaux besoins en environnement, tout en conservant l'objectif de la formation. Tout cela fait en sorte de complexifier encore plus le monde fascinant des petites entreprises.

Josée AUDET

*Département de management,
Université Laval.*

Pierre-André JULIEN

*Chaire Bell pour des PME de classe mondiale,
Université du Québec à Trois-Rivières.*

BIBLIOGRAPHIE

- AJZEN, Icek
1991 « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 : 179-211.
- ALVORD, Sarah H., L. David BROWN et Christine W. LETTS
2004 « Social entrepreneurship and societal transformation : An exploratory study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 3 : 260-283.
- BARNARD, Charles
1949 « The entrepreneur and formal organization », dans : Charles BARNARD (dir.), *Change and the Entrepreneur*, Cambridge, Harvard University Press.
- BEGLEY, Thomas M. et David P. BOYD
1987 « Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses », *Journal of Business Venturing*, 2, 1 : 79-93.
- BIRCH, David
1979 *The Job Generation Process*, Cambridge (Mass.), MIT Press.
- CARRIER, Camille
1997 *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CARTER, Norbert, William B. GARTNER et Paul D. REYNOLDS
1995 « Exploring startup event sequences », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 118-133.
- CHAKRABARTI, Alok K.
1974 « The role of champion in product innovation », *California Management Review*, 17, 2 : 58-62.
- CHICHA, Joseph et Pierre-André JULIEN
1980 « Les stratégies des PME et leur adaptation au changement », *Cahier de recherche*, n° 80-05, Université du Québec à Trois-Rivières.
- CHURCHILL, Barnard C.
1955 « Age and expectancy of business firms », *Survey of Current Research*, décembre, 3-25.
- COLE, Arthur H.
1942 « Entrepreneurship as an area research », *Journal of Economic History*, 2 : 118-126.
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec
2005 [www.collectif.qc.ca] (22 mars 2005).
- COOPER, Arnold C.
1964 « R&D is more efficient in small companies », *Harvard Business Review*, mai-juin, 75-83.
- COOPER, Arnold C. et William C. DUNKELBERG
1981 « A new look at business entry: Experiences of 1805 entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1-20.
- D'AMBOISE, Gérald et Josée AUDET
2005 *La comparaison inter-sites : une voie pour la recherche en gestion*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

D'AMBOISE, G eralde et G erard VERNA

1993 « De l'entrepreneur à l'intrapreneur », *Gestion* 2000, 2 : 13-30.

DE SMET, Michel

2005 « Enfin, de nouvelles sources de financement sous peu: Les entreprises d'économie sociale représentent un poids économique et social considérable », *Journal Les Affaires*, 26 février, cahier A, p. 1.

DUNNE, Timothy, Mark ROBERTS et Larry SAMUELSON

1989 « Patterns of firm entry and exist in U.S. manufacturing industries », *Rand Journal of Economics*, 19, 4 : 495-515.

EISENHARDT, Kathleen M.

1989 « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14, 4 : 532-550.

EPELLE, A. Francis

2003 « Intrapreneurship masterclass », *Business Day*.
[http://www.bday.org/article_1699.shtml]

EVANS, George Heberton

1949 « The entrepreneur and economic theory : a historical and analytical approach », *American Economic Review. Papers and Proceedings*, 39, 3 : 336-348.

EVANS, David S.

1987 « Test of alternative theories of firm growth », *Journal of Political Economy*, 95 : 657-674.

GARTNER, William B.

1988 « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *American Journal of Small Business*, 12, 4 : 11-31.

GASSE, Yvon et Aline D'AMOURS

2000 *Profession : entrepreneur*, Québec, Les  ditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

HORNADAY, Josef et John ABOUD

1971 « Characteristics of successful entrepreneurs », *Personnel Psychology*, 24, 141-153.

HORTON SMITH, David

1988 « The impact of nonprofit voluntary sector on society », dans : Tracy Daniel CONNORS (dir.), *The Nonprofit Organization Handbook*, New York, McGraw-Hill.

HUBERMAN, Alan Michael et Mathew B. MILES

1995 *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.

JOHANNISSON, Bengt

2000 « Networking and entrepreneurial growth », dans : Don SEXTON et H. LANDSTROM (dirs), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Oxford, Blackwell Publishers, 368-386.

JULIEN, Pierre-André

2005 *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

JULIEN, Pierre-André, Philippe MUSTAR et Marie-Florence ESTIMÉ

2001 « Les PME à forte croissance », numéro thématique international sur les gazelles ou les PME à forte croissance, *Revue Internationale PME*, 14, 3-4 : 7-15.

- KOEN, Peter A.
2000 « Developing corporate intrapreneurs », *Engineering Management Journal*, 12, 2 : 3-7.
- KRUEGER, Norris F., Michael D. REILLY et Alan L. CARSRUD
2000 « Competing models of entrepreneurial intentions », *Journal of Business Venturing*, 15, 5-6 : 411-432.
- LEADBETTER, Charles
1997 *The Rise of the Social Entrepreneur*, London, Demos.
- LEFF, Nathaniel H.
1979 « Entrepreneurship and economic development : the problem revisited », *Journal of Economic Literature*, 17, 2 : 46-74.
- LIN, Nick
1999 « Building a network theory of social capital », *Connexions*, 22, 1 : 28-51.
- LOMBARDI, Donald N.
1990 « Intrapreneurial constituency management : a success profile », *Hospital Material Management Quarterly*, 11, 4 : 26.
- LYNCH, Robert Porter
2003 « How to foster champions », dans : R.P. LYNCH, *Leadership role of champions*. [<http://www.warrenco.com/Champion-final.htm>] (13 août 2003.)
- MORENO, Marià et Anastasio PÉREZ
2003 *La innovació a les petites empreses catalanes. Les cooperatives de treball*, CIDEM, Barcelona, Generalita de Catalunya.
- NAFFZIGER, Douglas W., Jeffrey S. HORNSBY et Donald F. KURATKO
1994 « A proposed research model of entrepreneurial motivation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 3 : 29-43.
- REYNOLDS, Paul, David J. STOREY et Paul WESTHEAD
1994 « Regional variations in new firms formation rates », *Regional Studies*, 28, 4 : 443-456.
- SHAPERO, Albert et Lisa SOKOL
1982 « The social dimensions of entrepreneurship », dans : Calvin KENT, Don SEXTON et Karl VESPER (dirs), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 72-90.
- SHANE, Scott. et Sankaran VENKATARAMAN
2000 « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 25, 1 : 217-226.
- SPINOSA, Charles, Fernando FLORES et Hubert L. DREYFUS
1997 *Disclosing the New Worlds. Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity*, 3^e édition, Cambridge, MIT Press.
- STEINDL, Josef
1947 *Small and Big Business : Economic Problems of the Size of Firms*, Oxford, Basil Blackwell.
- STEINMETZ, Lawrence
1969 « Critical stages of small business growth », *Business Horizon*, février, 12, 1 : 29-37.

THOMPSON, John L.

2002 « The world of the social entrepreneur », *The International Journal of Public Sector Management*, 15, 4-5 : 412-431.

THOMPSON, John L., Geoff ALVY et Ann LEES

2000 « Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential », *Management Decision*, 38, 5 : 328-339.

TIMMONS, Jeffry

1999 *A New Venture Creation : Entrepreneurship for the 21st Century*, 5^e édition, Boston, Irwin, McGraw-Hill.

TORRÈS, Olivier et Pierre-André JULIEN

2005 « Specificity and denaturing of small business », *International Journal of Small Business*, 23, 4 : 412-434.

VERSTRAETE, Thierry (dir.)

2000 *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneur*, Paris, Éditions Management et Société.

VIDELA-HIDIK, Michel H.

1992 « Modélisation du processus de décision dans les organisations à production économique et sociale : les Centres d'Aide par le travail », Université de Bordeaux I. (Thèse de doctorat en sciences de gestion.)

YIN, Robert K.

1994 *Case Study Research : Design and Methods*, 2^e édition, Thousand Oaks, Sage Publications.