

## Les défis dans les parcours entrepreneuriaux des jeunes en économie sociale au Québec

Sandrine Dupuis, Institut national de la recherche scientifique

### ABSTRACT

The social economy (SE) is a model of entrepreneurship that is becoming increasingly attractive to young people, many of whom are involved in it in a variety of roles. However, this interest does not come without its share of challenges. A deeper understanding of these challenges would allow for a better response to the needs of young people in the field. This article presents the results of a qualitative study conducted among 20 young collective entrepreneurs and 12 coaches working in SE in Québec. Several categories of challenges were identified, covering ideation and design, governance and management, finances, articulation between spheres of life, lack of support, as well as challenges specific to SE, such as a widespread lack of knowledge about what it is. In the end, we find that the challenges begin to manifest themselves even before the start of entrepreneurial practices. These challenges are frequently experienced outside SE, but the lack of knowledge about collective models and the inadequate resources for these models will amplify them.

### RÉSUMÉ

L'économie sociale (ÉS) est un modèle d'entrepreneuriat de plus en plus attirant pour les jeunes, qui sont nombreux(euses) à y prendre place à travers différents rôles. Cependant, cet intérêt ne vient pas sans son lot de défis. Mieux connaître ces enjeux permettrait de mieux répondre aux besoins des jeunes sur le terrain. Cet article présente des résultats issus d'une recherche qualitative menée auprès de 20 jeunes entrepreneur(euse)s collectif(ive)s et 12 accompagnateur(trice)s en ÉS au Québec. Plusieurs catégories de défis ont été identifiées, et touchent à l'idéation et la conception, la gouvernance et la gestion, les finances, l'articulation entre les sphères de vie, le manque de soutien, ainsi qu'aux défis spécifiques à l'ÉS, comme une méconnaissance répandue à son sujet. Au bout du compte, nous constatons que les défis commencent à se manifester avant même le début des pratiques entrepreneuriales. Ces défis sont fréquemment vécus en dehors de l'ÉS, mais le manque de connaissances sur les modèles collectifs ainsi que les ressources inadaptées à ces modèles vont les amplifier.

**Keywords / Mots clés :** youth, social economy, collective entrepreneurship, challenges / jeunes, économie sociale, entrepreneuriat collectif, défis

## INTRODUCTION

L'économie sociale (ÉS) est un mode de développement d'entreprises encourageant de nombreuses innovations dans divers secteurs d'activités (Lévesque et Petitclerc, 2010). Depuis les années 2000, les jeunes sont de plus en plus nombreux(euses) à y prendre place et à monter des projets novateurs, avec près d'un(e) administrateur(trice) sur cinq âgé(e) de moins de 35 ans au Québec (Guidicelli, Jolin, Milette et Robitaille, 2002; Chantier de l'Économe sociale, 2020). Revendiquant une économie plus humaine et en accord avec leurs valeurs, plusieurs jeunes désirent se distancier du système capitaliste actuel et être utiles à la société, ce qui explique en partie leur engouement pour des modèles d'entreprises alternatifs (Gabarret, Vedel et Etzol, 2016; Moisan, 2023). Cependant, cet intérêt ne vient pas sans son lot de défis. Cet article brosse un portrait des multiples catégories de défis que rencontrent les jeunes à différents moments de leur parcours d'entrepreneuriat collectif au Québec pour permettre notamment de mieux répondre à leurs besoins sur le terrain, et contribuer à la croissance et à la survie des entreprises d'ÉS (Murillo-Luna, García-Uceda et Asín-Lafuente, 2021). Les données mobilisées ont été produites dans le cadre d'une recherche qualitative, composée d'une vingtaine d'entretiens individuels auprès de jeunes entrepreneur(euse)s collectif(ive)s de 35 ans et moins et de deux groupes de discussion auprès d'intervenant(e)s accompagnant des jeunes en ÉS.

## PRINCIPAUX DÉFIS RENCONTRÉS

### Idéation et conception

Tout d'abord, les défis peuvent commencer dès le début du processus de création d'entreprise collective, lorsque les jeunes définissent la vision de ce qu'ils et elles veulent mettre en place. Ces dernier(ière)s ne savent pas toujours comment opérationnaliser et concrétiser leurs idées en un modèle d'affaire viable, ou comment reconnaître le besoin réel de la communauté et s'ancrer dans leur milieu. Le choix et la mise en place de la structure du projet sont également souvent difficiles pour les jeunes, qui ne connaissent pas toutes les formes juridiques possibles, la compatibilité de celles-ci avec leur projet, ou l'ordre dans lequel effectuer les étapes du démarrage. Enfin, plusieurs ont de la difficulté à assurer la rentabilité au sein du projet et à identifier des sources et méthodes de financement permettant le développement et la survie de l'entreprise :

Tsé nous, [dans mon premier projet, ce qui fait] que ça n'a pas si bien fonctionné, c'est [qu'on n'a pas bien statué les valeurs ou la hiérarchie], fais que l'accessibilité pis la qualité de service, c'était sur le même pied d'égalité, pis ça a fait quelque chose qui ne permettait pas d'assurer la pérennité. (J19)

### Gestion et gouvernance

Une fois le projet plus établi, des défis en lien avec la gestion des ressources humaines sont très fréquents, particulièrement en ce qui a trait au manque de personnel. En plus de la pénurie de main-d'œuvre observée partout au Québec, les jeunes identifient plusieurs causes : la méconnaissance de l'ÉS, la faible capacité des entreprises en démarrage à offrir des salaires compétitifs, et la difficulté à trouver « les bonnes personnes » pour composer son équipe entrepreneuriale. Une des conséquences de ce manque de main-d'œuvre est que les jeunes arrivent difficilement à trou-

ver des personnes compétentes répondant à leurs besoins et restant mobilisées à long terme sur le projet. Les jeunes sont également limité(e)s dans le développement de leur entreprise et, selon leur secteur, ne savent pas comment rejoindre leur clientèle, se démarquer sur leur marché ou établir des partenariats fiables.

Un autre enjeu de gestion concerne les inégalités et les conflits au sein des équipes. Il est fréquent que certain(e)s membres soient plus impliqué(e)s que d'autres, ce qui peut parfois être la source de frustrations. De plus, des enjeux de communication peuvent aussi causer des tensions et avoir un effet sur les activités de l'entreprise. L'administration, la coordination des activités et la mise en place de la gouvernance peuvent également poser un problème en raison du manque de connaissances des jeunes quant aux procédures administratives et de l'accès difficile aux informations. Le fait que l'entreprise collective soit dans un secteur d'activité n'ayant pas beaucoup d'expérience avec ce type d'entreprise peut aussi engendrer un fardeau administratif supplémentaire, notamment au niveau juridico-légal.

### **Finances**

Les défis financiers sont omniprésents dans les parcours des jeunes entrepreneur(euse)s collectif(ive)s. D'abord, des complexités d'accès au financement peuvent se manifester par des difficultés pour obtenir de l'information et par un manque concret d'occasions pour acquérir des fonds. Les entreprises collectives ont souvent des offres de services qui ne rentrent pas dans les offres de financement traditionnelles, et il est souvent plus complexe pour les jeunes de faire leurs preuves de faisabilité aux bailleurs et bailleuses de fonds. Des critères de sélection trop rigides vont aussi fréquemment les exclure de certaines formes de soutien.

D'autres obstacles financiers sont l'insuffisance de fonds disponibles pour l'entreprise, le faible salaire reçu par les entrepreneur(e)s et les impacts de ce manque d'argent sur leurs finances personnelles. En raison du manque de fonds, les projets sont limités et n'arrivent pas toujours à se développer comme on le souhaiterait. Les jeunes sont rares à pouvoir s'octroyer un salaire en début de projet et à pouvoir y travailler à temps plein sans avoir un autre emploi. L'insécurité financière que plusieurs vivent est ainsi une forte cause de décrochage entrepreneurial.

Finalement, les demandes de financement engendrent souvent une lourdeur administrative pour les jeunes, non seulement en fonction de temps pour les remplir, mais aussi d'exigences difficiles à répondre pour obtenir et conserver le financement. Les jeunes doivent dépenser beaucoup d'énergie et de moyens pour être financés, tandis que les ressources financières ne sont pas toutes adaptées aux entreprises collectives, et que leurs services ne sont pas suffisamment flexibles, accessibles et conséquents avec leurs besoins. L'un de ces jeunes dit à ce sujet :

Quand tu es vraiment niché, tu ne te positionnes pas bien dans les offres de subventions, fais que c'est comme vraiment difficile de te faufiler pis d'aller chercher du financement. (J14)

### **Articulation des sphères de vie**

Les jeunes ont souvent de la difficulté à trouver un équilibre entre leur projet, leur travail, leurs

études, leur vie personnelle et leurs autres engagements, et ils et elles sont susceptibles de prendre du retard et de s'épuiser à cause de la forte charge de travail. La conciliation travail/famille a été un obstacle important pour certain(e)s jeunes, en particulier durant la pandémie, et a compliqué leur organisation. À ce titre, les accompagnateur(trice)s ont remarqué que le fait d'avoir des enfants va significativement augmenter le temps pour mener à bien un projet. De plus, les jeunes constatent parfois une démobilitation des membres d'un projet lorsque la plupart occupent un emploi, ou ont d'autres engagements, en plus du projet. Il leur est alors plus difficile d'y consacrer le temps nécessaire et de trouver des moments pour travailler ensemble.

### **Manque de soutien**

D'autre part, les jeunes entrepreneur(e)s collectif(ive)s vivent souvent des enjeux de santé mentale, car le manque de soutien peut les emmener à s'épuiser intellectuellement et physiquement. Plusieurs jeunes se sentent seul(e)s, et le manque de support relationnel et psychologique peut se manifester par des pertes de motivation. De plus, certain(e)s jeunes qui sont allé(e)s chercher un accompagnement entrepreneurial auprès d'organismes peuvent l'avoir trouvé incomplet et trop diffus pour leurs besoins, ils et elles n'ayant pas reçu les conseils, l'encadrement et les suivis personnalisés recherchés. En outre, certain(e)s accompagnateur(trice)s ne connaissent pas assez les entreprises collectives ou les spécificités de leur secteur, étant donné la large diversité possible des projets.

### **Méconnaissance de l'économie sociale**

Le choix d'un modèle d'ÉS pour porter leur projet pose parfois des défis aux jeunes, comme celui de devoir prouver leur crédibilité en tant qu'entreprise collective. Il y a parfois une certaine réticence de la part des financeur(euse)s et partenaires potentiel(le)s, et de nombreux(euses) jeunes doivent faire leurs preuves avant qu'on puisse les prendre au sérieux. Aussi, plusieurs domaines d'activité sont encore peu explorés en ÉS, et des jeunes sont confronté(e)s au manque d'expérience et de réglementation de leur milieu.

Enfin, l'un des obstacles les plus importants est le manque de connaissance sur l'ÉS, autant de la part des jeunes entrepreneur(euse)s que de la population générale et des lacunes dans les ressources d'accompagnement et d'enseignement. Des idées préconçues sur l'ÉS et le manque de formation et d'expérience avec ces modèles nuisent grandement aux jeunes. La population générale est souvent réticente à s'impliquer dans des entreprises collectives, et certains organismes régionaux, partenaires et ressources d'accompagnement ne savent pas nécessairement comment aider la personne moyenne ou collaborer avec elle. L'enseignement de l'ÉS offert dans les programmes scolaires est souvent faible ou manquant, et certain(e)s enseignant(e)s perpétuent des stéréotypes nocifs, ne sont pas en mesure de répondre correctement aux questions des élèves et ne parlent que des entreprises privées, de sorte que les jeunes ne se sentent pas bien outillé(e)s pour se lancer dans le démarrage d'un projet collectif.

### **CONCLUSION**

En fin de compte, nous constatons que les défis commencent à se manifester avant même le début des pratiques entrepreneuriales, lors de l'élaboration de l'idée et du modèle d'affaires d'un projet,

et surviennent à différents moments et niveaux de son développement. Certains défis, qui peuvent différer selon le projet, influencent plus directement son fonctionnement et sa croissance, tandis que d'autres influencent plus directement les entrepreneur(euse)s mêmes. On ne peut donc pas penser les défis sans penser au processus complet qui construit l'entrepreneuriat chez les jeunes. De plus, si ces défis sont aussi fréquemment vécus en dehors de l'ÉS, le manque de connaissances sur les modèles collectifs ainsi que les ressources inadaptées à ces modèles contribuent particulièrement à les amplifier. Il reste donc beaucoup à accomplir pour améliorer l'appui aux entrepreneur(euse)s et mettre de l'avant l'ÉS au sein des différentes structures interagissant avec les jeunes. La bonification de la diffusion interne et externe des informations sur l'ÉS au sein de ces structures, la révision et la multiplication des ressources d'accompagnement (qui ne sont pas spécifiques à l'ÉS) pour qu'elles incluent les entreprises collectives et s'y adaptent davantage, ainsi que l'amélioration de l'enseignement de l'ÉS dans les programmes et cursus scolaires—et ce à tous les niveaux—sont des pistes de solutions pour répondre aux nombreux défis rencontrés par les jeunes.

## RÉFÉRENCES

- Chantier de l'économie sociale. (s.d.). *Découvrez l'économie sociale : l'économie sociale, c'est quoi?* URL : <https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/> [9 décembre 2024].
- Gabarret, I., Vedel, B. et Etzol, P. (2016). Quelles valeurs se cachent derrière la motivation des jeunes étudiants-entrepreneurs ? *Management & Prospective*, 33(2), 233–253. doi:10.3917/g2000.332.0233
- Guidicelli, C., Jolin, M., Millette, L. et Robitaille, J. (2002). Les jeunes et l'économie sociale : pour démocratiser l'entreprise. *L'économie sociale en mouvement* [cahier d'information]. URL : <https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2017/06/cahiers-jeunes-novembre-decembre2002.pdf> [9 décembre 2024].
- Lévesque, B. et Petitclerc, M. (2008). L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008). *Économie et Solidarités*, 39(2), 14–37. doi:10.7202/044101ar
- Moisan, F. (2023). *Servir sa communauté ? L'engagement des jeunes en économie sociale dans les milieux régionaux du Québec* [mémoire de maîtrise]. Québec : Université Laval. URL : <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/67d6f2b2-456a-4e8a-89ff-39ceae40dbe6> [9 décembre 2024].
- Murillo-Luna, J. L., García-Uceda, E. et Asín-Lafuente, J. (2021). Obstacles to social entrepreneurship. Dans D. M. Wasieleski et J. Weber (dir.), *Social Entrepreneurship* (p. 195–216). Leeds : Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/S2514-175920220000005009

## L'AUTEURE

**Sandrine Dupuis** (M.Sc.) est diplômée à l'Institut national de la recherche scientifique. Courriel : [sandrine.dupuis@inrs.ca](mailto:sandrine.dupuis@inrs.ca)