

# Pouvoir d'influence des organisations d'un écosystème entrepreneurial : étude de cas de trois associations québécoises et leçons à tirer pour une initiative africaine

Jessica Roland

Volume 31, Number 1, 2022

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1089891ar>  
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1447>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)  
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Roland, J. (2022). Pouvoir d'influence des organisations d'un écosystème entrepreneurial : étude de cas de trois associations québécoises et leçons à tirer pour une initiative africaine. *Revue Organisations & territoires*, 31(1), 41–52.  
<https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1447>

Article abstract

The invisibilization of SMEs or VSEs in a globalized economy refrains their prosperity. Many women entrepreneurs do not have the networks to influence the context in which they operate. This leads to a certain precariousness of their businesses and, by extension, of their own economic situation. We demonstrate through examples from Quebec (Canada), that a circle of influence through the network of association for women entrepreneurs could make them and their businesses visible. We rely on the potential for agency of discourses under the communicative constitution of organizations approach.

© Jessica Roland, 2022



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

# Pouvoir d'influence des organisations d'un écosystème entrepreneurial : étude de cas de trois associations québécoises et leçons à tirer pour une initiative africaine

Jessica Roland<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** L'invisibilisation de PME ou de TPE dans une économie mondialisée est un frein à la prospérité de ces dernières. Plusieurs entrepreneures propriétaires n'ont pas les réseaux leur permettant d'influencer le contexte dans lequel elles évoluent. Cela entraîne une certaine précarité de leurs entreprises et par ricochet de leur propre situation économique. Nous faisons la démonstration par des exemples québécois qu'un cercle d'influence par la création d'un réseau d'associations d'entrepreneures, saurait rendre ces dernières visibles ainsi que leurs entreprises. Nous nous appuyons sur le potentiel d'agentivité des discours dans une approche de communication constitutive des organisations.

**ABSTRACT.** The invisibilization of SMEs or VSEs in a globalized economy refrains their prosperity. Many women entrepreneurs do not have the networks to influence the context in which they operate. This leads to a certain precariousness of their businesses and, by extension, of their own economic situation. We demonstrate through examples from Quebec (Canada), that a circle of influence through the network of association for women entrepreneurs could make them and their businesses visible. We rely on the potential for agency of discourses under the communicative constitution of organizations approach.

## Introduction

### *La mondialisation et le flux des objets*

La mondialisation est souvent caractérisée par le flux des objets et des personnes. D'abord, en ce qui a trait au flux des objets, on n'a qu'à penser au développement de la pratique et des études en gestion de chaînes d'approvisionnement. L'objectif principal de cette pratique de gestion est d'assurer un équilibre entre la gestion des coûts et des risques. Ainsi, une entreprise s'assure d'acquiescer des biens et services au meilleur moment pour opérer. Pour ce qui est du flux des individus à l'échelle planétaire, il y a une migration de masses pour des raisons économiques et politiques – et bientôt pour des raisons climatiques.

Les répercussions de la mondialisation ont été étudiées sous différents angles. Il y a déjà un peu

plus de 20 ans, Appadurai (1999) en tirait l'hypothèse suivante :

Je suppose que la mondialisation est inextricablement liée à l'exploitation actuel du capital à l'échelle mondiale, qu'à cet égard, elle étend les logiques antérieures d'empire, de commerce et de domination politique dans de nombreuses régions du monde. Sa caractéristique la plus frappante est l'emballage de la finance mondiale qui semble remarquablement indépendante des contraintes traditionnelles du transfert d'informations, de la réglementation nationale, de la productivité industrielle ou de la richesse « réelle » dans une société, un pays ou une région en particulier. (p. 229, trad. libre).

Appadurai (1999) fait aussi une réflexion quant à la dynamique de nos communications médiées par

<sup>a</sup> M.A., Université du Québec à Montréal (communication)

des outils électroniques ainsi qu'à la migration de masse. Il remarque que de ces innovations, autant sociales que matérielles, émergent de nouvelles relations sociales à l'échelle mondiale. Toutefois, il note l'influence sociale et culturelle que la mondialisation a à l'échelle locale, et vice versa.

Or, on ne peut limiter la dimension locale au territoire : on n'a qu'à observer la portée des orientations véhiculées sur les médias sociaux ou encore la migration des biens et des personnes. L'expérience des individus et des communautés à l'échelle locale s'en retrouve de plus en plus fragmenté puisqu'elle se retrouve au carrefour des territoires, du cyberspace, des cultures, des épistémologies, etc. Appadurai (1999) situe la localité dans les espaces du matériel, du social et de l'idéologie. En confrontant le local au mondial, on comprend la différence des échelles. Il faut aussi y relever les différents espaces où se jouent le local en tant que référent pour comprendre les dynamiques qualifiant ces espaces sur le territoire mais aussi ces espaces comme lieu d'organisation, de passage à l'action. Ces différentes localités, à défaut de s'arrimer et de dialoguer, entraînent une fragmentation des discours. On parle de fragmentation des discours lorsque plusieurs interprétations, représentations et positions cohabitent.

### *La fragmentation des discours*

Cette fragmentation des discours prend racine dans les divergences de rationalités et de visions du monde (Nahon-Serfaty, 2009). Elle engendre différents conflits et crée chez certains individus une peur ou encore un défaitisme face à la mondialisation, faute d'une perte de contrôle des États. Appadurai (1999) explique que c'est dans ces localités que l'imagination d'un groupe, d'une communauté ou d'un individu permet la survie et la reproduction. « D'une part, c'est de l'imagination des États, des marchés et d'autres instances de pouvoir que les citoyens sont organisés et contrôlés. C'est aussi grâce à l'imagination de citoyens que de nouvelles formes d'existence émergent » (Appadurai, 1999, p. 231, trad. libre). La résilience est donc une source ou, du moins, un catalyseur de la faculté d'imaginer d'autres mondes.

### *La résilience*

Il y a deux visions de la résilience dans la littérature : la première la considère comme une source d'occasions et de possibilités, tandis que la seconde la considère comme limitante, en ce sens qu'elle réduit le potentiel d'actions des individus et des communautés dans le cadre des conditions néolibérales (Joseph, 2016).

Le concept de résilience s'appuie entre autres, dans un contexte international, sur la notion de complexité. Le monde est si complexe, interconnecté et risqué qu'un individu n'a plus de prise sur sa dimension globale, mais uniquement sur sa dimension locale. Selon la philosophie de la résilience de Joseph (2016), on ne cherche plus à gérer le monde extérieur et on se replie sur soi-même, sur sa subjectivité, sur sa propre gestion du risque et sur l'acquisition de connaissances.

### *L'entrepreneuriat*

Dans un tel contexte sociopolitique prônant une pensée de la résilience, il est opportun et logique de promouvoir un modèle économique qui accorde un poids important à l'entrepreneuriat. Les États offrent les moyens et facilitent une responsabilisation des différents citoyens à créer leur propre emploi et, idéalement, des entreprises qui auront une masse considérable d'employés.

Nous considérons essentiel qu'en plus de la promotion de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des entrepreneurs, il est nécessaire de créer des structures facilitant la visibilité de ces entrepreneurs afin qu'ils expriment les besoins de leur très petite entreprise (TPE) ou petite ou moyenne entreprise (PME). Considérant que ces derniers ont souvent des moyens plus modestes d'influence, s'associer devient alors un moyen à privilégier afin de se rendre visible en tant qu'entrepreneur et organisation.

### *L'invisibilisation des entrepreneurs et l'agentivité*

L'invisibilisation d'individus ou de groupes est problématique, surtout dans des situations à risque ou de précarité (Milan et Tréré, 2020), car il devient difficile de connaître leurs besoins, d'anticiper les risques qu'ils peuvent courir et même de comprendre les impacts d'une situation telle que la pandémie sur ces individus ou groupes.

En transposant le concept d'invisibilisation aux entrepreneures, nous comprenons qu'il est nécessaire que leurs voix soient entendues et influencent le discours dominant autour de leurs besoins ou d'une situation donnée afin qu'elles jouissent d'une pleine agentivité. L'agentivité peut être comprise comme le pouvoir d'influence à partir du langage ou du discours. En faisant partie intégrante de cercles d'influence, non seulement ces entrepreneures peuvent influencer leur écosystème, mais elles deviennent aussi informées d'opportunités et de risques auxquels leur entreprise peut faire face.

### *L'accompagnement dans l'écosystème entrepreneurial africain*

Le 1<sup>er</sup> Colloque international sur l'écosystème entrepreneurial en Afrique, tenu à Abidjan en 2021, traitait spécifiquement des stratégies d'accompagnement des PME en Afrique, avec comme objectif de communiquer et de dialoguer sur la nécessité d'un accompagnement particulier par les politiques publiques pour propulser ces entreprises ou, à tout le moins, augmenter le taux de survie des PME. En ce sens, c'est une approche pour contrer l'invisibilisation et la précarité des TPE ou des PME en cherchant des pistes de solution afin de les porter vers la voie de la prospérité.

Les grandes entreprises ont les moyens de faire du lobbying afin de représenter leurs intérêts. Ce n'est toutefois pas le cas des PME ni des TPE. Il s'avère donc important de s'assurer d'un accompagnement d'entrepreneurs qui permettra à un plus grand nombre d'entreprises de se développer. Une telle prospérité ne saura que favoriser une diversification qui enrichira l'écosystème entrepreneurial africain.

Dans le présent article, nous ciblons le réseau d'associations comme une avenue permettant une plus grande agentivité des entrepreneures et, plus précisément, des associations de femmes entrepreneures, compte tenu de l'invisibilisation de ces dernières. Certaines organisations africaines existent avec diverses missions, notamment offrir plus de visibilité à ceux qui ont déjà un certain succès. Il y aurait pourtant à gagner pour nombre d'entrepreneures qu'un réseau d'associations se penchent sur des besoins spécifiques aux entrepreneures qui sont présentement dans l'ombre. Pour donner une certaine perspective, on peut considérer l'organisation

mondiale de la francophonie qui s'affaire à la promotion du français sous diverses formes. Un réseau d'associations d'entrepreneures qui outillerait et se donnerait les moyens de représenter les intérêts de ces dernières, se ferait l'écho de la voix de ces femmes. Ici, nous nous intéressons au flux de construction de sens sous-tendant le pouvoir d'influence de trois associations québécoises : la Jeune Chambre de commerce de Montréal, Femmessor (Evol) et le Réseau des entrepreneurs et professionnels africains.

Dans l'optique de la création d'un réseau africain d'associations de femmes entrepreneures qui pourrait porter la voix et influencer l'écosystème dans lequel elles évoluent, que peut-on tirer d'exemples québécois? Quelles possibilités un tel réseau d'associations permettrait-il quant à la visibilité de ces entrepreneures africaines?

Par ailleurs, il nous semble essentiel de situer cet article en annonçant dès les premières lignes que la chercheuse est une afrodescendante née au Québec (Canada) qui cherche continuellement à créer des ponts entre les différents types de réseaux afin que chaque membre s'ouvre à l'universalité et à la singularité de leurs expériences.

## **1. Différents angles d'analyse des discours organisationnels**

On peut comprendre une même situation ou un même contexte en observant la situation sous différents angles de l'approche narrative. Giroux et Marroquin (2005) font une bonne synthèse de ces différentes approches. Selon la vision du monde d'un individu, celui-ci appréhende le monde à travers les discours pour en faire sens.

Ces discours peuvent être médiés par la communication orale et écrite, et ce, sur différents supports médiatiques : télévision, radio, sketch, dessins, etc.

Ces auteurs dressent un portrait assez intéressant de cinq approches distinctes de l'approche narrative des organisations :

1. *L'approche fonctionnaliste* : C'est une approche qui est à la recherche de l'efficacité du message (l'effet action-réaction). On y conçoit l'organisation comme un ensemble objectif que les chercheurs tentent d'expliquer et de prédire;

2. *L'approche interprétative* : Elle cherche à identifier les représentations des différents acteurs d'une organisation. Cette dernière est vue comme un espace subjectif que les chercheurs tentent de comprendre;
3. *L'approche processuelle* : On y vise la coconstruction de sens et les négociations vers un discours dominant. L'organisation est ainsi coconstruite socialement dans l'interaction et est considérée autant comme un médium qu'un produit des interactions. Elle comprend l'approche de la communication constitutive des organisations.

Ces trois approches narratives de l'organisation sont centrées sur le message, sur le discours et sur les acteurs. Dans les deux dernières approches, la notion de pouvoir est très présente.

4. *L'approche critique/féministe* : On parle d'une approche qui cherche à mettre en évidence « les asymétries et les abus de pouvoir » (Giroux et Marroquin, 2005, p. 27). L'organisation est vue comme un instrument de pouvoir que les chercheurs viendront dénoncer et décrire comme résistance vers une potentielle émancipation;
5. *L'approche postmoderne* : Elle vise le changement en mettant en évidence la polyphonie. Elle cherche à faire cohabiter les discours alternatifs au discours dominant. Nous la considérons comme une forme d'approche critique avec un certain pragmatisme. Dans un contexte de mondialisation où est prônée la pensée de la résilience, les entrepreneurs doivent être conscients des jeux de pouvoir, voir aux opportunités et aux modes d'innovation, et éviter d'être passifs. Ils doivent plutôt user de leur agentivité. C'est donc dire que la présence de leur organisation et les discours que celle-ci tient doivent être visibles et porter vers l'action dans l'entreprise, dans leur communauté, dans leurs pays, voire dans la société.

## 2. Le pouvoir d'influence à travers le discours et à partir du discours

Le pouvoir d'influence loge dans la communication. Celle-ci est partagée et circule à travers différents médias (p. ex., des courriels dans une organisation, des discours politiques, des cours magistraux, des sites web, la danse, le cinéma, etc.). On influence autrui en communiquant. Si l'on considère les cinq approches narratives des organisations présentées ci-dessus, bien que l'angle de recherche diffère d'une approche à

l'autre, elles sous-tendent toutes la capacité d'agentivité de la communication.

Pour comprendre le potentiel du pouvoir d'influence d'associations d'entrepreneurs, nous optons pour l'approche de la communication constitutive des organisations (CCO), qui est une approche processuelle. La CCO est autant développée dans les études des écoles de commerce et de management que dans celles en communication.

Il existe trois écoles de l'approche de la communication constitutive des organisations : 1) l'École de Montréal, 2) le modèle à quatre flux et 3) la théorie des systèmes sociaux (Schoeneborn et Blaschke, 2014). Nous n'examinerons pas ces écoles en détail. Nous choisissons plutôt de retenir certains textes importants (Latour, 2007; Mumby, 2014; Taylor et Robichaud, 2004) qui relient différents concepts découlant de la littérature sur la CCO.

D'abord, Latour (2007) considère qu'il est important de rendre le rôle d'actant aux objets, aux lieux et à la matérialité. Il parle des rôles de médiateur et d'actant de la matérialité. La matérialité, c'est le texte, le design urbanistique, les lois, le discours humoristique. Ils ont tous des impacts sur les individus et sur les collectifs; il y a interaction.

Mumby (2014) explique le concept d'intertextualité de Derrida. Selon ce dernier, le sens qu'on donne aux choses, individuellement ou collectivement, provient d'une multitude d'autres textes. Il faut comprendre ici le texte comme la résultante d'un processus conversationnel, tout comme il peut être la source du processus conversationnel, par exemple un site web (Cooren et collab., 2011).

Taylor et Robichaud (2004) reprennent les concepts de *sensemaking* (construction de sens) et de *organizing* de Weick (2011). L'*organizing* consiste à s'organiser, à se mettre en action à partir de discours, d'un positionnement. Taylor et Robichaud postulent que, lorsqu'il est sous sa forme textuelle, le discours manifeste un *sensemaking* : il fait sens de quelque chose. La production de texte devient un espace de négociation et de *sensemaking* qui engendre le processus d'organisation.

Quant au discours en tant que communication verbale, il est un outil qui oriente l'action. Cette forme de discours utilise la matérialité comme base à ses activités, contrairement au texte, qui construit

l'organisation en tant qu'objet de réflexion et d'interprétation (Taylor et Robichaud, 2004).

Les environnements matériel et social nourrissent l'intertextualité des individus qui, pour sa part, est au fondement du *sensemaking*. Ce *sensemaking* aboutit au discours. Ce discours sera appréhendé comme texte ou comme communication. Lorsqu'il est sous une forme textuelle, il est une représentation. Nous remarquons que cette représentation n'est pas

statique. Lorsque le discours est sous forme de communication [...], ces différents discours (narratifs) s'organisent pour passer à l'action (*l'organizing*). Les représentations quant à elles nourriront l'environnement social et matériel. Chaque poste de construction de sens est un agent au suivant (Roland, 2017, p. 146).

C'est ainsi que nous sommes venue à proposer le flux de construction de sens ci-dessous :

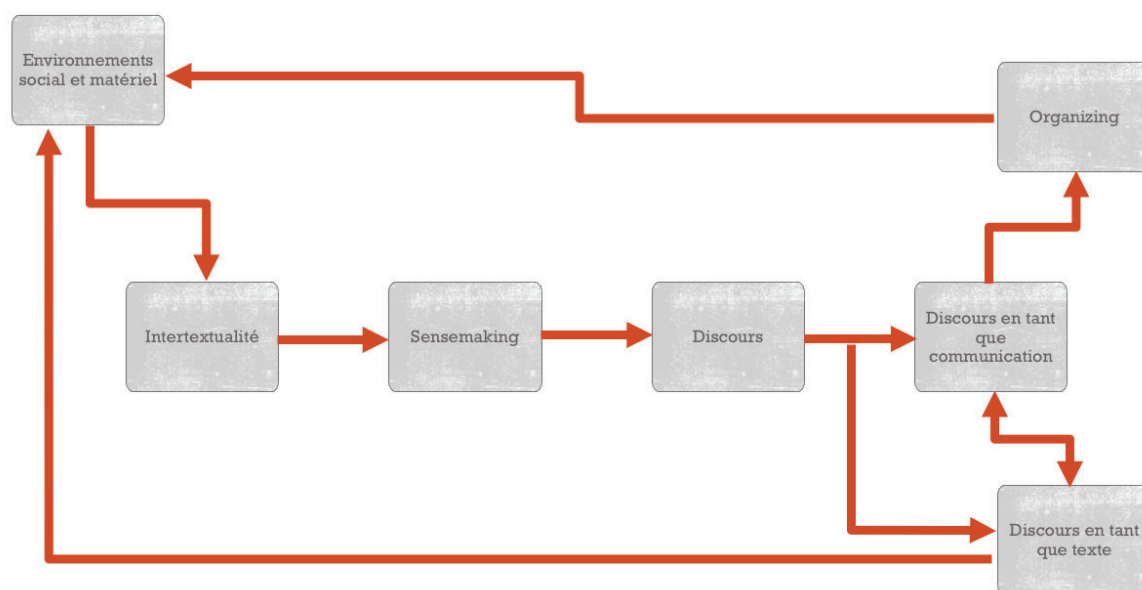


Figure 1 – Flux de construction de sens

À partir de cette compréhension de construction de sens, nous postulons qu'il est possible pour un réseau africain d'associations de femmes entrepreneures d'influencer leurs environnements social et matériel (ESM) en s'appuyant sur leur intertextualités, en créant du sens pour elles-mêmes et en influençant leur ESM. L'intertextualité fait référence à l'état actuel de la pensée, des connaissances et des points de vue de l'individu ou de l'organisation. Elle orientera le sens qui sera donné aux communications, qu'elles soient par texte, à l'oral ou à l'écrit. Autour du sens donné, un discours émanera.

Maintenant, nous procédons à une analyse du site web de trois organisations du Québec afin d'y distinguer ce que nous pouvons apprendre d'exemples québécois en considérant les environnements social et matériel dans lesquels ils évoluent depuis 2018 ainsi que le fait que la pandémie de la

COVID-19 a eu des impacts sur toutes les entreprises, à différentes échelles. Quels discours ces organisations tiennent-elles? Comment se manifestent ces discours? Examinons la Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM), Femmessor (Evol) et le Réseau des entrepreneurs et professionnels africains (REPAF).

## 2.1 La Jeune Chambre de commerce de Montréal : [www.jccm.org](http://www.jccm.org)

La Jeune Chambre de commerce de Montréal existe depuis 1931 et a été créée par un groupe d'étudiants de HEC Montréal et par quelques jeunes gens d'affaires. Elle a pour mission de « développer, représenter et faire rayonner la relève d'affaires montréalaise » âgée de 18 à 40 ans. Sur le site web de l'organisation, sa vision est énoncée ainsi : « propulser la relève d'affaires montréalaise afin qu'elle contribue à bâtir une société progressiste, inclusive et économiquement

durable ». Parmi ses cinq priorités, nous notons le développement et le soutien de la relève d'affaires, l'entrepreneuriat et l'économie ainsi que la place et le leadership des femmes. La JCCM offre principalement à ses membres des activités de réseautage, des formations, du mentorat et des conférences.

La JCCM est constituée d'une équipe de bénévoles pour ses différents comités. Chaque comité relève d'un membre bénévole du comité de gestion. Ensuite, on y retrouve une direction générale, un conseil d'administration ainsi qu'une équipe-conseil de la Fondation de la JCCM. La JCCM a aussi accès à un conseil de parrains et marraines qui appuie la direction générale et le conseil d'administration. Elle jouit donc d'une structure qui lui permet de perdurer (activités et direction générale). Avec le temps, elle s'est créé un écosystème de gouvernance et d'accompagnement qui l'appuie dans ses différentes initiatives. Les membres de cet écosystème sont présents dans plusieurs sphères du réseau d'affaires montréalais.

Depuis juillet 2018, la JCCM a vu deux présidentes porte-paroles se succéder : Selena Lu, d'origine chinoise, et Déborah Cherenfant, d'origine haïtienne et installée au Canada depuis 2005 (JCCM, 2018, 2020a). Cette diversité culturelle amène une diversité de perspectives non négligeable.

Plusieurs activités ont marqué la JCCM au courant de la pandémie, période pendant laquelle ces deux présidentes ont été porte-paroles. Nous notons les propositions suivantes que l'organisation a déposées en tant que positionnement et discours : 1) le lancement d'un programme de soutien en santé mentale pour la relève d'affaires et 2) la parution d'un livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin et la maternité.

#### *Le programme de soutien en santé mentale*

Le lancement du programme de soutien en santé mentale, en partenariat avec quatre organisations, fait suite aux résultats de Statistique Canada et de l'Université de Sherbrooke quant aux impacts de la pandémie de COVID-19 sur la santé mentale chez les jeunes de 15 à 34 ans (60 % ont remarqué une détérioration de leur santé mentale depuis le début de la pandémie) et chez les adultes de 18-24 ans (37 % présentaient des symptômes d'anxiété ou de dépression avant le début de la deuxième vague). Ce programme comprend un webinaire ayant comme objectif de démystifier les troubles de santé mentale, des ateliers d'autogestion pour un meilleur équilibre

au travail et une banque d'heures avec des professionnels en santé offerte aux membres.

Considérons un instant les environnements social et matériel (ESM) dans lesquels évolue la JCCM. Ce portrait n'est pas exhaustif, mais démontre comment il influence le discours que cette jeune chambre de commerce porte et comment il peut donc influencer l'écosystème dans lequel elle évolue. Depuis les 18 derniers mois, les répercussions des différentes mesures sanitaires pour contrer la COVID-19 se font sentir. Des études ont démontré les impacts sur la santé mentale des jeunes, une tranche d'âge que la JCCM représente. Un des partenaires de l'initiative du programme de soutien en santé mentale est l'entreprise Bell, qui, chaque année, organise la campagne de sensibilisation à la santé mentale *Bell cause pour la cause*. En tant que grand partenaire de la JCCM, Bell bénéficie d'une vitrine pour parler de la cause lors d'un événement de la JCCM.

Puisqu'une de ses priorités est de développer et de soutenir la relève d'affaires, la JCCM a instauré, en collaboration avec ses partenaires, le sens qu'elle donne à cette pandémie face à ses membres, ce qui les aidera à s'outiller : cela constitue le processus d'*organizing* de la JCCM et de ses partenaires. Cela permet aussi de faire évoluer les ESM au sein de la JCCM, notamment auprès de ses membres par cette nouvelle offre de services.

Avec le webinaire pour démystifier les troubles de santé mentale, la JCCM tente de modifier l'environnement social en milieu professionnel pour ouvrir la discussion afin que la santé mentale ne soit pas limitée à une responsabilité individuelle.

#### *Le livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin et la maternité*

Le livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin et la maternité offre huit solutions aux décideurs politiques pour continuer à favoriser l'entrepreneuriat féminin, tout en ayant en vue l'angle de la réalité des entrepreneures qui choisissent la maternité. Voici certaines de ces solutions : des coopératives d'habitation pour mères entrepreneures, l'offre de meilleurs services en santé mentale et la création d'un laboratoire d'innovation et de recherche sur l'entrepreneuriat féminin. Pour produire ce livre blanc, la JCCM a organisé une table ronde avec 10 entrepreneures et représentantes de réseaux de femmes; a tenu un atelier avec près de 10 entrepreneures; et a recueilli des témoignages.

Cette initiative a débuté par une table ronde pendant le mandat de Selena Lu, elle-même mère pour la première fois lorsqu'elle a entamé son mandat de présidente porte-parole de la JCCM. Madame Lu est une avocate qui s'attarde à la condition des femmes dans le monde des affaires.

Les réalités ou représentations de la vie des entrepreneures font partie de leur environnement social de par le milieu dans lequel ces dernières évoluent et de par leurs expériences propres à la maternité; elles construisent leur *sensemaking*. Grâce au travail avec le comité d'affaires publiques sur le discours à porter et sur les solutions apportées, une forme d'*organizing* est présente quant à la teneur de ce positionnement.

Enfin, ce livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin et la maternité ainsi que les huit solutions proposées entrent dans l'environnement matériel de la JCCM, de ses membres, des décideurs publics et de ceux qui le consultent. Cela déclenche une nouvelle boucle de construction de sens qui aura le potentiel d'influencer la position et les actions des décideurs publics sur cet aspect de l'entrepreneuriat féminin.

## 2.2 Femmessor : [www.femmessor.com](http://www.femmessor.com) maintenant Evol : [www.evol.ca](http://www.evol.ca)

Créée en 1995 dans la région de la Côte-Nord au Québec, Femmessor s'est par la suite établie dans les 17 régions de la province canadienne. Dès 1997, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) soutient Femmessor. Selon son site web, cette organisation a pour mission de « contribuer directement à la création, à la croissance et à l'acquisition d'entreprises dirigées et détenues en tout ou en partie par des femmes ». Ce soutien est fait autant par du financement que par de l'accompagnement. Femmessor cherche à poursuivre son impact pour l'augmentation du nombre d'entreprises détenues par des femmes. L'accompagnement et le financement permettent à ces dernières de participer activement au développement économique.

Femmessor, c'est une équipe de près de 50 personnes pour l'ensemble des 17 régions du Québec. Il y a une collaboration avec des comités d'investissements régionaux, avec la communauté d'entrepreneures et avec des partenaires à différents paliers organisationnels et politiques : gouvernements fédéral et provincial, entreprises privées, consortium de citoyens, etc. Nous remarquons

qu'il y a une forte composition féminine à tous les paliers opérationnels et de gouvernance, ce qui reflète un désir d'offrir des services adaptés aux entrepreneures.

### *Un mémoire sur le projet de loi n° 27*

Lors de l'annonce d'une refonte importante d'Investissement Québec (IQ) en juin 2019, Femmessor dépose un mémoire pour répondre au projet de loi n° 27 (*Loi concernant principalement l'organisation gouvernementale en matière d'économie et d'innovation*) et pour assurer les intérêts des groupes que l'organisation représente, soit les entrepreneures. Dans un document de commentaires sur ledit projet de loi, Femmessor (2019) entend bien et salue l'objectif du gouvernement du Québec pour cette refonte « d'Investissement Québec en vue d'en faire le principal moyen d'intervention du gouvernement pour stimuler l'investissement, l'innovation et la croissance des entreprises » (p. 1).

Toutefois, l'organisation met en garde l'orientation de ce projet de loi, qui pourrait occulter les entreprises détenues par des femmes étant donné qu'elles sont minoritaires « dans les secteurs prisés par le gouvernement, soit le manufacturier, les technologies et tous les secteurs innovants » (p. 1). Ces entreprises détenues par des femmes sont aussi moins axées sur l'exportation, un autre pan du nouveau mandat d'IQ dans l'orientation du projet de loi n° 27. Femmessor fait donc valoir son modèle offrant du financement jumelé à un accompagnement, ce qui rassure autant les partenaires financiers que sa clientèle : 78 % des entreprises financées par Femmessor gardent le cap après cinq ans, alors que la moyenne québécoise est de 65 %.

Dans l'objectif de soutenir les PME et l'écosystème entrepreneurial, Femmessor affirme que le projet de loi est bénéfique pour les moyennes et grandes entreprises, mais qu'il faut tout de même maintenir le développement et le soutien des petites entreprises. En ce sens, il y a une complémentarité à favoriser entre cet écosystème entrepreneurial en place et Investissement Québec renouvelé.

[...] Pour véritablement répondre aux besoins des PME, Investissement Québec ne peut remplacer à lui seul l'ensemble des services offerts par les organisations qui composent l'écosystème entrepreneurial. Il peut toutefois

jouer un rôle fédérateur et soutenir le développement des services dédiés aux entrepreneur(e)s et aux petites entreprises formant la base économique du Québec (Femmessor, 2019, p. 6).

À la suite des consultations comprenant d'autres groupes de l'écosystème entrepreneurial, différents amendements au projet de loi ont été adoptés afin de favoriser la collaboration et la complémentarité des différents acteurs avec le MEI et IQ. Ce projet de loi a été adopté le 6 décembre 2019.

Le 1<sup>er</sup> juin 2021, Pierre Fitzgibbon, ministre de l'Économie et de l'Innovation, fait l'annonce d'un prêt maximal de 25 millions de dollars pour la création d'une nouvelle enveloppe de financement visant à soutenir des projets et des entreprises en lien avec les critères des objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, en plus de 23 millions de dollars pour la transformation de Femmessor (Cabinet du ministre de l'Économie et de l'Innovation, 2021). Ce montant était déjà prévu dans le budget 2021-2022 déposé le 25 mars 2021.

Par sa mission et par sa vision, Femmessor a permis de détourner l'invisibilisation des entrepreneures en les outillant avec du financement et de l'accompagnement et aussi en parlant en leur nom. De plus, elle se positionne comme une représentante des intérêts du groupe. C'est ainsi que le projet de loi est venu influencer les environnements social et matériel de l'organisation, qui a travaillé le mémoire afin de communiquer le sens qu'elle donnait à ce projet de loi et la position qu'elle adoptait face à ce dernier.

### *Une étude sur la diversité entrepreneuriale*

Ce discours est repris plusieurs mois plus tard, en pleine pandémie de la COVID-19, en juxtaposant la situation entrepreneuriale des femmes aux personnes issues de la diversité. Ainsi, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Femmessor (2021) présentent une étude sur la diversité entrepreneuriale au Québec. Cette étude met de l'avant l'apport économique, social et environnemental de l'entrepreneuriat des femmes et des personnes issues de la diversité. Elle énonce 10 recommandations visant notamment le développement d'une culture entrepreneuriale chez les femmes et les personnes issues de la diversité, dans

son sens large, tout en bâtissant sur leurs expertises pour atteindre les ODD.

Encore une fois, le discours prône le soutien des entrepreneures et, par extension, le mandat et l'importance d'organisations comme Femmessor et cet écosystème entrepreneurial.

Ces deux discours (le mémoire et l'étude sur la diversité entrepreneuriale) entrent autant dans l'environnement matériel de la communauté d'affaires du Québec que dans celui du gouvernement du Québec. Ils ont su influencer les décisions gouvernementales par l'octroi d'une enveloppe de prêt maximal de 25 millions de dollars à Femmessor. Fait intéressant, cette enveloppe inclut aussi l'entrepreneuriat chez les personnes issues de la diversité. Ainsi, les environnements social et matériel de Femmessor sont modifiés par un élargissement de sa clientèle. En 2021, Femmessor devient Evol qui se définit sur son site web comme « organisation qui soutient les entreprises à propriété diversifiée et inclusive qui génèrent des impacts positifs alignés sur les objectifs de développement durable de l'ONU (ODD). »

Notons que nous ne positionnons pas les décisions des décideurs publics à la seule production des documents émis par Femmessor. Nous considérons plutôt que cette matérialité ouvre le champ des possibilités et des perspectives à considérer.

## **2.3 Le Réseau des entrepreneurs et professionnels africains (REPAF) : [www.repaf.org](http://www.repaf.org)**

Fondée en 2005, cette organisation a pour mission de « développer un réseau crédible et solide de leaders afin d'accroître leur influence, leur épanouissement et leur intégration économique d'un continent à l'autre par son offre de services et ses activités ». Le REPAF s'est positionné comme un réseau de référence de la diaspora africaine sur le territoire québécois et canadien. L'organisation cherche aussi à mettre en valeur l'apport des afrodescendants au pays. Ainsi, elle travaille au développement professionnel et entrepreneurial, tout en représentant ses membres issus de la diversité culturelle.

Le REPAF s'assure du rayonnement de son réseau afin d'accroître sa présence et son influence dans toutes les sphères d'activités. Un des leviers qu'il

promeut est le développement d'une culture de réseautage. En ce qui a trait à sa structure, on y retrouve un bureau de direction composé de 14 membres qui assurent les opérations ainsi que la mise en œuvre du plan stratégique et des plans d'action. Le réseau s'est aussi doté d'un conseil d'administration composé de quatre membres, dont le président est le cofondateur. Il offre entre autres des activités de réseautage, des conférences, des ateliers et de la formation, et tient un gala annuel.

Soulignons un évènement touchant les environnements social et matériel (ESM) du REPAF. Dès 2018, la Ville de Montréal lance son premier plan d'action pour une meilleure intégration des nouveaux arrivants (Ville de Montréal, 2018). Cette intégration passerait par l'accès au marché de l'emploi. Selon ce plan d'action, Montréal accuse un retard d'intégration professionnelle, comparativement à Toronto et à Vancouver. Dans un autre rapport, on y indique que le Québec est la deuxième province à avoir reçu le plus de personnes immigrantes en 2016 et que la région du grand Montréal reçoit la plus grande proportion de ces immigrants (Ville de Montréal, 2020).

#### *Une websérie de trois épisodes*

C'est dans ces ESM et dans le cadre du plan d'action de la Ville de Montréal que le REPAF crée une websérie (REPAF Affaires, 2020a, 2020b, 2020c) de trois épisodes, *Montréal Afro Inc.*, qui traite des sujets suivants :

1. la place de la diversité en entreprise;
2. le recrutement et la rétention;
3. les relations et le milieu de travail.

Cette websérie est diffusée pour la première fois du 14 au 27 août 2020. Puisque l'objectif du plan d'action de la Ville de Montréal en matière d'intégration des nouveaux arrivants rejoint l'intertextualité, voire la mission du REPAF, l'organisation développe son discours et le partage afin de représenter une perspective de gens issus de l'immigration ou d'afrodescendants. En émettant ce discours, le REPAF participe à l'écosystème montréalais en influençant ses environnements social et matériel.

D'abord, pour ce qui est de l'environnement social, nous postulons que les perspectives qui émanent de cette websérie peuvent orienter les plans d'action à venir, d'autant plus que cette websérie a été produite en partenariat avec la Ville de Montréal et le

gouvernement du Québec. Du côté de l'environnement matériel, la websérie peut servir d'outil de sensibilisation dans les organisations du grand Montréal et ailleurs, ce qui nécessairement influencera d'une manière ou d'une autre les gestionnaires sous les trois aspects couverts par le REPAF.

*Épisode 1 :* Il traite largement de l'aspect de la visibilité de la diversité, notamment ethnoculturelle. Ainsi, il serait plus difficile pour un individu de dénicher certains emplois s'il ne fait pas partie de certains réseaux. Plusieurs croient que ces bassins de personnes qualifiées issues de la diversité n'existent pas; il y aurait donc une méconnaissance de certains réseaux de la diversité. Sur le plan organisationnel, l'épisode traite de l'importance d'explorer le capital intellectuel en considérant les compétences, mais aussi la divergence d'opinions. Une intervenante considère de voir les bénéfices comme un premier pas, mais qu'il est essentiel de s'éloigner de l'instrumentalisation de la diversité et de plutôt considérer l'employabilité de la diversité comme un outil d'intégration en offrant un potentiel de développement aux candidats. Finalement, sur le plan de l'individu, on encourage de ne pas se limiter à de petits rêves, tout en sachant qu'il y a souvent un sentiment d'être plafonné qui se matérialise dans différents cas.

*Épisode 2 :* Dans cet épisode sur le recrutement et la rétention, les personnes interviewées dénotent quelques effets négatifs des biais et de l'instrumentalisation des avantages de la diversité pour l'organisation. Entre autres, considérer la diversité comme une compétence ou un talent, ou encore croire que tous les individus provenant d'un continent ou d'un pays autre que celui d'accueil partagent les mêmes opinions. Pour considérer le recrutement et la rétention sous l'angle de la diversité, les organisations devraient suivre un plan d'action holistique, plutôt que de mettre en place des initiatives disjointes.

*Épisode 3 :* Cet épisode a trait aux relations et au milieu de travail. Il cerne les enjeux d'une conception erronée de la culture organisationnelle qui vise une homogénéisation des individus et des équipes qui la constituent, ce qui crée un clivage entre les concepts de culture et de diversité. On y souligne que les organisations ont un rôle à jouer, notamment en appliquant des pratiques proactives en ressources humaines vis-à-vis de la diversité en

---

général. On y fait aussi mention de se conscientiser aux biais inconscients qui se manifestent chez chacun d'entre nous.

### 3. Discussion

Il est entendu que les trois exemples québécois que nous venons d'exposer ne sont pas exhaustifs. Par contre, ils permettent de démontrer le pouvoir d'influence des organisations d'un écosystème. Certaines d'entre elles traduiront cette dynamique à des stratégies organisationnelles ou communicationnelles, de relations publiques et gouvernementales. Pourtant, les stratégies sont des structures d'organisation de discours. C'est le discours en lui-même qui est porteur d'*organizing* et de représentations, et qui est moteur d'agentivité. Les discours proposés finissent par intégrer les environnements social et matériel, et font écho dans la société et dans les communautés.

Remarquons qu'avec les divers groupes se positionnant sur différents sujets (p. ex., l'entrepreneuriat féminin et la diversité), ces organisations enrichissent le débat public, s'influencent mutuellement et ont le pouvoir d'influencer les décideurs publics.

En introduction, nous avons dépeint un portrait de la mondialisation et du concept de résilience. Notre intention était de contextualiser et d'offrir un aspect des ESM dans trois organisations québécoises. Bien sûr, le contexte de résilience au Québec et dans plusieurs pays africains est assurément différent. Il nous semble donc primordial de considérer et d'explorer éventuellement ce qui se passe en Afrique. Rappelons qu'il ne s'agit pas de la même échelle territoriale puisque le Québec est une province et que l'Afrique est un continent.

Nous ne nous sommes pas attardée à explorer les activités et les structures africaines. Pourtant, deux entreprises cherchent à changer le discours dominant autour de l'Afrique sous différents angles : Global Mind Consulting et Africa No Filter.

Global Mind Consulting cherche à promouvoir l'expertise et le talent africains, tandis qu'Africa No Filter favorise la production d'artefacts prônant un discours alternatif du continent. Il est donc propice de croire, conformément à l'existence de ces organisations et à la nature même de la construc-

tion de sens des organisations à même la communication, qu'elles ont le pouvoir d'influencer leur écosystème.

Un réseau d'organisations pour entrepreneures dont les membres ou les parrains et marraines sont présents dans différentes sphères d'affaires facilite le dialogue et la circulation des discours. Ces personnes clés œuvrant dans l'espace commercial sont à même d'être sensibilisées au discours de ce réseau et de le porter à d'autres réseaux. De là, nous distinguons le potentiel d'influence à partir de la communication, tout en nous associant.

En créant des cercles d'influence sur le plan individuel, on permet une plus grande visibilité des entrepreneures et de leur entreprise. Sur les plans communicationnel et organisationnel, ces entrepreneures sont à l'affût de ce qui se passe dans leur champ d'activités. Elles peuvent alors exercer leur agentivité et mettre de l'avant leurs besoins et leurs réalités et, par ricochet, influencer les ESM.

### Conclusion

Dans un contexte organisationnel ou associatif, une vision globale nous amène à percevoir essentiellement les environnements socioéconomique et sociopolitique comme des environnements social et matériel. Nous avons aussi à tenir compte du contexte social, de l'espace, des outils de communication et autres matérialités avec lesquels les membres évoluent. Ces environnements interagiront avec l'intertextualité de l'individu ou de l'organisation.

Dans le cas des associations, elles s'organisent afin de communiquer leurs discours : un positionnement et une vision du monde qui sont articulés sous une forme communicationnelle. Ces différents discours auront le potentiel de modifier ou, à tout le moins, de créer une interaction avec les ESM. Ces discours peuvent ensuite se cristalliser et s'incorporer aux ESM.

C'est donc dire qu'une organisation sera toujours porteuse de discours suivant la construction de sens qu'elle fait autour de ses ESM. La manière de le communiquer et le pouvoir d'influence sont intimement liés aux contextes socioéconomique et sociopolitique dans lesquels l'organisation évolue. Dans un objectif d'agentivité des entrepreneures, il est essentiel de les rendre visibles.

Par exemple, une association africaine de femmes entrepreneures pourrait se manifester sous la forme d'un écosystème ou d'un réseau. Selon le contexte de l'espace en fonction de la matérialité qu'est le continent ou encore selon les infrastructures physiques, numériques et même informelles, il sera

opportun d'analyser les synergies possibles pour maximiser la représentativité de ces entrepreneures, toujours dans l'objectif de les représenter et de les garder informées des changements potentiels de leurs environnements social et matériel.

## RÉFÉRENCES

- Appadurai, A. (1999). Globalization and the research imagination. *Social Science Journal*, 51(160), 229-238. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00191>
- Cabinet du ministre de l'Économie et de l'Innovation. (2021, 1<sup>er</sup> juin). Soutien à Femmessor Québec : pour un entrepreneuriat d'impact inclusif et diversifié [communiqué]. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/soutien-a-femmessor-quebec-pour-un-entrepreneuriat-d-impact-inclusif-et-diversifie-866808716.html>
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Femmessor. (2021). *Diversité entrepreneuriale : des impacts majeurs pour le Québec et sa métropole*. <https://www.ccm.ca/fr/publications/etude/diversite-entrepreneuriale--des-impacts-majeurs-pour-le-quebec-et-sa-metropole>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. et Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Femmessor. (2019). *Commentaires de Femmessor sur le projet de loi 27 : l'entrepreneuriat féminin pour générer une prospérité durable* [mémoire]. [https://evol.ca/wp-content/uploads/2021/12/2019-10-02\\_memoire\\_femmessor\\_projet\\_loi\\_27\\_v3.pdf](https://evol.ca/wp-content/uploads/2021/12/2019-10-02_memoire_femmessor_projet_loi_27_v3.pdf)
- Giroux, N. et Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 6(159), 15-42. <https://doi.org/10.3166/rfg.159.15-44>
- Jeune Chambre de commerce de Montréal. (2018, 30 mai). *Selena Lu, nommée présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal* [communiqué]. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/selena-lu-nommee-presidente-de-la-jeune-chambre-de-commerce-de-montreal-684083901.html>
- Jeune Chambre de commerce de Montréal. (2020a, 10 janvier). *Déborah Cherenfant, nommée présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal* [communiqué]. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/deborah-cherenfant-nommee-presidente-de-la-jeune-chambre-de-commerce-de-montreal-896380126.html>
- Joseph, J. (2016). Governing through failure and denial: The new resilience agenda. *Millennium: Journal of International Studies*, 44(3), 370-390. <http://dx.doi.org/10.1177/0305829816638166>
- Latour, B. (2007). Une sociologie sans objet? Note théorique sur l'interobjectivité. Dans O. Debary et L. Turgeon (dir.), *Objets et mémoires* (p. 37-58). Maison des sciences de l'homme.
- Milan, S. et Treré, E. (2020). The rise of the data poor: The COVID-19 pandemic seen from the margins. *Social Media + Society*, 1-5. <https://doi.org/10.1177/2056305120948233>
- Mumby, D. K. (2014). Critical theory and postmodernism. Dans L. L. Putnam et D. K. Mumby (dir.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (p. 101-125). SAGE Publications.
- Nahon-Serfaty, I. (2009). La fragmentation des discours sur la santé et la maladie et les crises entourant certains médicaments : l'exemple du diabète. Dans C. Thoër, B. Lebouché, J. J. Lévy et V. A. Sironi (dir.), *Médias, médicaments et espace public* (p. 189-205). PUQ.
- REPAF Affaires. (2020a, 14 août). *La place de la diversité en entreprise* [épisode 1, websérie]. Dans *Montréal Afro Inc.* YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=e5YBJPpzdDQ&t=1s>
- REPAF Affaires. (2020b, 21 août). *Recrutement et rétention*. [épisode 2, websérie]. Dans *Montréal Afro Inc.* YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=xw\\_sXrE9gm0&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=xw_sXrE9gm0&t=2s)
- REPAF Affaires. (2020c, 27 août). *Relations et milieu de travail*. [épisode 3, websérie]. Dans *Montréal Afro Inc.* YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=uruW0\\_vOEjI&t=18s](https://www.youtube.com/watch?v=uruW0_vOEjI&t=18s)
- Roland, J. (2017). *Défragmentation de discours de la chaîne des médicaments en vue d'une résilience collective aux pénuries de médicaments* [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.

- 
- Schoeneborn, D. et Blaschke, S. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Taylor, J. R. et Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413. <https://doi.org/10.1177/1350508404041999>
- Ville de Montréal. (2018). *Plan d'action 2018-2021 : Montréal inclusive – L'intégration des nouveaux arrivants à Montréal, c'est l'affaire de tous!* [https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/binam\\_plan\\_action\\_montreal\\_inclusive\\_2018-2021.pdf](https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/binam_plan_action_montreal_inclusive_2018-2021.pdf)
- Ville de Montréal. (n/a). *Stratégie Montréal inclusive au travail : Contexte et constats 2020 – L'intégration professionnelle des personnes immigrantes à Montréal.* [https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/montreal\\_inclusive\\_tavail\\_strategie\\_constats\\_vdm.pdf](https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/montreal_inclusive_tavail_strategie_constats_vdm.pdf)
- Weick, K. E. (2011). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human relations*, 65(1), 141-153. <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>