

HEC MONTRÉAL

**Le soutien gouvernemental en entrepreneuriat social –
Étude de cas de l'organisme sans but lucratif Petites-Mains**

Par

Guillaume Tremblay

Sciences de la gestion

(Management)

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

Janvier 2014

© Guillaume Tremblay, 2014

Résumé

Ce mémoire se concentre sur le phénomène de l'entrepreneuriat social dans les organismes sans but lucratif. Combinant une culture entrepreneuriale et un objectif de progrès social, ces organismes font preuve d'innovation dans l'accomplissement de leur mission. Alors que le phénomène prend de l'importance dans la littérature, la vision de l'entrepreneuriat social tend à se collectiviser en prenant davantage compte de la multitude d'acteurs impliqués. En fait, la complexité inhérente aux enjeux sociaux oblige la collaboration de plusieurs secteurs de la société. Conséquemment, les partenariats avec l'État apparaissent comme un mécanisme de collaboration particulièrement soutenant pour répondre au défi de rareté des ressources. Ainsi, à travers ces alliances, les organismes sans but lucratif mobilisent différents types de ressources qui contribuent au processus de création de valeur sociale. Ce mémoire présente une étude de cas de l'organisme montréalais Petites-Mains. Cette étude de cas unique a pour objectif de faire ressortir le rôle du soutien de l'État aux organismes sans but lucratif. À la lumière de cette analyse de cas, il ressort que les types de soutien offerts par le secteur gouvernemental visent ultimement l'accroissement du financement de l'organisme. Aussi, ces ressources économiques servent essentiellement à augmenter le nombre de participantes aux différents programmes développés par l'expertise spécifique de Petites-Mains.

Mots clés : Entrepreneuriat; Entrepreneuriat social; Partenariat; Partenariat social; Organisme sans but lucratif (O.S.B.L.); Action collective; Entreprise d'insertion; Intégration sociale; Immigration.

Table des matières

Résumé	i
Table des matières	ii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Liste des abréviations	vi
Remerciements	vii
Introduction	8
1. Revue de littérature	12
1.1. Définir l'entrepreneuriat social	12
1.1.1. Typologies des entrepreneurs sociaux	17
1.1.2. Comment distinguer l'entrepreneuriat social des autres formes d'organisations?	19
1.1.2.1. L'innovation	24
1.1.2.2. La mission sociale	26
1.1.2.3. La forme juridique	27
1.1.3. Les O.S.B.L., un cas particulier?	30
1.1.4. L'entrepreneuriat social, vers une approche collectiviste	31
1.2. Les partenariats sociaux	35
1.2.1. Les Partenariats Sociaux Intersectoriels (P.S.I.)	37
1.2.1.1. Entreprise à profit/O.S.B.L.	38
1.2.1.2. Gouvernement/O.S.B.L.	42
2. Cadre d'analyse	46
2.1. Considérations finales sur la revue de la littérature	46
2.2. Cadre d'analyse	47
3. Méthodologie	53
3.1. Stratégie de recherche	53
3.1.1. Sélection du cas	54
3.1.2. Présentation du cas	55
3.1.3. Délimitation de la période dans le temps	56
3.1.4. Identification des partenaires	56
3.2. Cueillette de données, échantillon et devis de recherche	57
3.3. Analyse des données	61
3.4. Forces et limites de la méthode choisie	62

4. Présentation des résultats	64
4.1 Service Canada	65
4.1.1. Acquisition	65
4.2. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale	66
4.2.1. Promotion	66
4.2.2. Coordination	67
4.2.3. Acquisition	68
4.3. Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles	70
4.3.1. Acquisition	70
4.4. Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire	74
4.4.1. Acquisition	74
4.5. Élu(e)s	75
4.5.1. Promotion	75
4.5.2. Acquisition	76
5. Analyse des résultats	77
5.1 Promotion	78
5.2 Coordination	80
5.3 Acquisition	83
5.3.1 Ressources Sociales	84
5.3.2 Ressources Humaines	85
5.3.3 Ressources Économiques	86
5.3.4 Ressources Politiques	87
5.3.5. Dynamique des ressources	87
5.4. Résumé de l'analyse des résultats	89
Conclusion	91
Apport, limites et orientations futures	93
Apprentissages	94
Annexe A :	
Définitions de l'Entrepreneuriat Social/Entrepreneurs	95
Annexe B :	
Distinctions entre les types d'entrepreneurs au niveau des dimensions :	
Mission et processus/Ressources	99
Annexe C :	
Considérations éthiques	100
Annexe D :	
Guide d'entrevue	101
Bibliographie	102

Liste des figures

Figure 1		
	Éléments distinctifs de l'entrepreneuriat social	29
Figure 2		
	Éléments sous-jacents à l'orientation de la recherche	46
Figure 3		
	Promotion de la collaboration intersectorielle	79
Figure 4		
	Coordination des cinq partenaires gouvernementaux	83
Figure 5		
	Principaux réseaux supportant la mission de Petites Mains	85
Figure 6		
	Dynamique des ressources	88
Figure 7		
	Soutien des partenaires gouvernementaux	89

Liste des tableaux

Tableau 1	Perspectives opposées dans la littérature	16
Tableau 2	Perspectives unanimes dans la littérature	16
Tableau 3	Distinctions entre les modèles	18
Tableau 4	Thèmes majeurs de l'entrepreneuriat social	23
Tableau 5	Stades d'évolution de la relation partenariale	39
Tableau 6	Types de soutien gouvernemental	49
Tableau 7	Grille d'analyse finale	52
Tableau 8	Sources des données	60
Tableau 9	Synthèse des résultats : Service Canada	66
Tableau 10	Synthèse des résultats : M.E.S.S.	70
Tableau 11	Synthèse des résultats : M.I.C.C.	73
Tableau 12	Synthèse des résultats : M.A.M.R.O.T.	75
Tableau 13	Synthèse des résultats : Élu(e)s	76
Tableau 14	Résumé des contributions des partenaires gouvernementaux	78

Liste des abréviations

C.R.I.S.E.S.	Centre de recherche sur les innovations sociales
E.S. :	Entrepreneuriat Social
M.A.M.R.O.T. :	Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
M.E.S.S. :	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale
M.É.L.S. :	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
M.F.É. :	Ministère des Finances et de l'Économie
M.I.C.C. :	Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles
M.S.S.S. :	Ministère de la Santé et des Services Sociaux
O.N.G. :	Organisation Non Gouvernementale
O.S.B.L. :	Organisme Sans But Lucratif
P.A.N.A. :	Programme d'Accompagnement des Nouveaux Arrivants
P.I.L.I. :	Programme d'Intégration Linguistique
P.P.E. :	Programme de Pré-Employabilité
P.S.I. :	Partenariat Social Intersectoriel
R.É. :	Ressource Économique
R.H. :	Ressource Humaine
R.P. :	Ressource Politique
R.S. :	Ressource Sociale

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance. Je tiens d'abord à remercier les gens de Petites-Mains pour leur ouverture, leur patience et leur collaboration tout au long du projet. Je dois également remercier mon directeur de recherche, Luciano Barin Cruz, pour avoir accepté de m'encadrer ainsi que pour tous ses précieux conseils dans la réalisation de ce mémoire. Je tiens aussi à dire merci à monsieur Richard Déry pour avoir fait naître mon intérêt pour le management et à monsieur Omar Aktouf pour avoir éveillé mon esprit critique et m'avoir incité à penser autrement. Je désire également exprimer ma gratitude à mes ami(e)s pour leur soutien moral dans ces temps de découragement et de remise en question. Un merci spécial à mon père, Christian Tremblay, pour son soutien financier tout au long de mon parcours scolaire. Finalement, ces remerciements ne seraient pas complets sans dire un immense merci à ma mère, Hélène Lacombe, pour ses encouragements quotidiens et son support inestimable.

Introduction

Le 10 octobre 2013, l'Assemblée nationale du Québec adopte à l'unanimité le projet de loi 27 sur l'économie sociale. Le document officiel débute par ces mots :

Cette loi a pour objet de reconnaître la contribution de l'économie sociale au développement socioéconomique du Québec et d'établir le rôle du gouvernement dans ce domaine. Elle vise par ailleurs à promouvoir l'économie sociale, à en soutenir le développement par l'élaboration ou l'adaptation d'outils d'intervention et à favoriser l'accès aux mesures et aux programmes de l'Administration pour les entreprises d'économie sociale (Assemblée Nationale du Québec, PL C-27, sanctionné le 10 octobre 2013).

En plus de représenter enfin une reconnaissance officielle par l'État de l'importance de l'économie sociale pour l'avenir du Québec, le gouvernement provincial s'engage également à « en soutenir le développement ». Cette reconnaissance de l'importance de ce secteur marque pour plusieurs une étape non négligeable dans le développement économique futur du Québec. Selon la présidente-directrice générale du *Chantier de l'économie sociale*¹, madame Nancy Neamtan : « Le Québec consolide ainsi sa position dans le peloton de tête des sociétés qui ont compris le potentiel énorme que recèle cette approche de développement pour le 21e siècle. » (Chantier de l'économie sociale, 10 octobre 2013)

Pour ces acteurs qui croient au rôle essentiel des organisations poursuivant une mission sociale, l'adoption du projet de loi 27 marque une étape cruciale dans l'avancement de l'économie sociale.

En fait, quoique le terme « économie sociale » ne fasse partie du débat public que depuis récemment, les liens entre activité économique et développement social sont évidemment étudiés depuis des lunes. Aussi, la polémique quant au degré auquel l'activité économique doit bénéficier à la société dans son ensemble ne date pas d'hier non plus. Toutefois, dans un contexte d'économie capitaliste, la responsabilité des entreprises dans l'allègement des enjeux sociaux s'est longtemps limitée à différentes formes de philanthropie.

¹ Le Chantier de l'économie sociale est une corporation autonome à but non lucratif qui promeut les entreprises sociales comme partie intégrante de l'économie québécoise. www.chantier.qc.ca

Historiquement, les chocs pétroliers des années soixante-dix remettent sérieusement en doute les principes de l'État-Providence. Le désengagement progressif de l'État en matière sociale oblige alors d'autres secteurs de la société à prendre le relais. D'une part, on assiste à une forte croissance du secteur social qui s'illustre par une multiplication des Organismes Non Gouvernementaux (O.N.G.) et des Organismes Sans But Lucratif (O.S.B.L.). D'autre part, le secteur marchand reçoit davantage de pression de la société civile qui exige de plus en plus que les entreprises adoptent des pratiques responsables, notamment au niveau environnemental. Récemment, Trivedi et Stokols (2011) observent une insatisfaction croissante face aux réponses apportées aux problèmes socioéconomiques et environnementaux, et ce, à la fois par le marché et par l'État.

Aujourd'hui, non seulement le nombre d'O.N.G. et d'O.S.B.L. a explosé, mais les exigences du public quant à l'implication sociale des entreprises sont toujours croissantes. La philanthropie de naguère ne suffit plus aux entreprises privées et le secteur social s'inspire davantage des pratiques d'affaires. On parle à présent d'économie sociale. Curieusement, le concept d'économie sociale combine deux termes qui sont parfois mis en opposition.

D'ailleurs, la littérature académique témoigne justement de cette réalité alors qu'on y voit apparaître plusieurs concepts qui illustrent ce rapprochement des sphères économique et sociale. Parmi ces concepts, une notion particulièrement captivante demeure l'idée d'**Entrepreneuriat Social (E.S.)**. Trivedi et Stokols (2011) affirment que l'E.S. a brouillé les frontières entre les secteurs : gouvernemental, marchand et sans but lucratif. Combinant le phénomène de l'entrepreneuriat avec une volonté de favoriser le progrès social, le concept d'E.S. s'inscrit directement dans le courant de l'économie sociale.

L'E.S. en est toutefois à ces débuts et Short, Moss et Lumpkin (2009 : 161) reconnaissent que les recherches sur ce domaine demeurent dans un « état embryonnaire ».

C'est pourquoi le cadre de ce mémoire se concentre principalement sur le concept d'Entrepreneuriat Social dans l'espoir de faire avancer, dans la mesure du possible, l'état général des connaissances.

Ainsi, les pages qui suivent débiteront par la présentation d'une revue de la littérature sur l'E.S., afin de faire un survol des principaux écrits sur le sujet. Ce sera alors

l'occasion de présenter les principaux efforts de définition de l'E.S., ainsi que les caractéristiques qui lui semblent propres.

Par la suite, cette revue permettra, entre autres, de faire ressortir une tendance dominante s'observant récemment dans la littérature, c'est-à-dire la **collectivisation de la vision de l'E.S.**

Dacin, Dacin et Tracey (2011) plaident pour une vision de l'E.S. qui considère le contexte et les dynamiques sociales, comparativement à une concentration sur les caractéristiques personnelles de l'individu entrepreneur. Pour leur part, Montgomery, Dacin et Dacin (2012) proposent le concept d'Entrepreneuriat Social Collectif (*Collective Social Entrepreneurship*) afin de tenir compte du rôle de la multitude d'acteurs qui collaborent dans l'allègement des problèmes sociaux. Ainsi, en s'appuyant sur les principes de l'action collective, ces auteurs identifient la collaboration intersectorielle (*cross-sectoral collaboration*) comme un mécanisme particulièrement opportun en E.S.. D'ailleurs, en s'appuyant sur l'état des connaissances sur ce sujet, il sera démontré que le partenariat intersectoriel constitue un processus de collaboration essentiel au bon fonctionnement des entreprises sociales.

Conséquemment et en cohérence avec cette tendance des chercheurs à adopter une vision plus systémique, l'accent sera mis sur le concept de **partenariat social**. Il sera également démontré que les entreprises sociales de type **Organisme Sans But Lucratif (O.S.B.L.)** sont d'autant plus confrontées à cette nécessité de créer des alliances.

En outre, à l'intérieur même du réseau de partenaires sur lequel s'appuie l'E.S., il sera démontré que les théoriciens remarquent qu'il existe une catégorie d'alliance qui, malgré son importance indéniable, reçoit bien peu d'attention. Il s'agit des partenariats avec le **secteur gouvernemental**. Austin, Stevenson et Wei-Skillern (2006) témoignent de cet écart dans la littérature scientifique alors que Brown et Troutt (2004) rappellent le besoin de s'attarder davantage aux relations **Gouvernement/O.S.B.L.**

C'est pourquoi, dans les limites de ce mémoire, le cadre d'analyse sera construit de telle sorte qu'il soit possible de faire ressortir l'importance relative de l'appui des partenaires gouvernementaux pour une entreprise sociale (O.S.B.L.). Pour cela, le cas unique d'un O.S.B.L. québécois situé à Montréal, **Petites-Mains**, sera étudié.

Ultimement, la démarche adoptée tout au long de ce travail aura pour but de répondre à la question de recherche suivante :

Comment les partenaires gouvernementaux soutiennent-ils les organismes sans but lucratif?

1. Revue de littérature

1.1. Définir l'entrepreneuriat social

Alors que le phénomène de l'entrepreneuriat visant le développement économique a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs, l'entrepreneuriat comme moyen de favoriser le progrès social n'a retenu l'intérêt de ces derniers que récemment (Mair et Marti, 2006). Le terme entrepreneuriat social continue toutefois à gagner en popularité (Dacin, Dacin et Tracey, 2011).

La première définition d'un entrepreneur social est présentée par Waddock et Post en 1991 et définit les entrepreneurs sociaux comme ceci : « des citoyens du secteur privé qui jouent un rôle essentiel en apportant des changements déclencheurs (*catalytic changes*) dans l'ordre du jour du secteur public, ainsi que dans la perception de certains enjeux sociaux » (traduction libre, p.393). Dees (1998) rappelle que, quoique le langage de l'E.S. soit nouveau, le phénomène ne l'est pas. Il y a toujours eu des entrepreneurs sociaux, mais on ne les nommait simplement pas ainsi. Depuis, plusieurs chercheurs ont reconnu la difficulté de tracer les frontières de l'E.S. et d'en définir les caractéristiques (Dacin, Dacin et Matear, 2010).

Dans leur étude de l'état de la littérature sur l'E.S., Dacin et coll. (2010) recensent 37 définitions (annexe A) se rapportant à l'E.S. ou aux entrepreneurs sociaux. Les auteurs notent qu'il existe très peu de consensus à travers ces définitions, mis à part le fait que la majorité de celles-ci font référence à la capacité de mobiliser des ressources pour résoudre des problèmes sociaux. En fait, compte tenu du fait que des définitions de l'E.S. ont été développées dans plusieurs domaines différents, il n'y a présentement pas de vision commune de l'E.S. Une définition unifiée n'existe pas encore (Short, Moss et Lumpkin, 2009). Le terme E.S. a pris une variété de sens différent, le concept est encore grossièrement défini et ses frontières avec les autres domaines de recherche demeurent floues (Dees, 1998). De ce fait, l'observation de quelques définitions récurrentes dans la littérature permettra de se situer quelque peu dans ce brouillard théorique.

D'abord, une définition fréquemment citée est celle de Dees (2001). Selon cet auteur, les entrepreneurs sociaux sont « *one species in the genus entrepreneur. They are*

entrepreneurs with a social mission. » (Dees, 2001 : 2) Ainsi, l'entrepreneur social se démarque des autres entrepreneurs par le fait que la mission de son entreprise est sociale. Or, quoiqu'elle soit juste, cette affirmation demeure assez vague.

Conséquemment, on remarque récemment plusieurs références à la définition plus précise de Mair et Marti (2006). Il est question d'un « *process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs* » (Mair et Marti, 2006 : 37). Ici, les auteurs opinent dans le sens de Dees (2001) en conservant l'idée d'une entreprise ayant une orientation sociale. Cela dit, leur définition s'avère intéressante dans le sens qu'elle précise également l'aspect entrepreneurial en y ajoutant le concept d'innovation.

Laprogata et Cotten (2003) insistent sur l'absence de profit en définissant les entrepreneurs sociaux comme des « *nonprofit organizations that apply entrepreneurial strategies to sustain themselves financially while having a greater impact on their social mission* » (p.69). De son côté, Mohammed Yunus (2008), lauréat du Prix Nobel de la Paix et fondateur de la *Grameen Bank*², opte plutôt pour une définition large : « *Any innovative initiative to help people may be described as social entrepreneurship. The initiative may be economic or non-economic, for-profit or not-for-profit.* » (P.32)

Mair et Marti (2006) constatent ces divergences d'opinions quant à la forme légale d'une entreprise sociale et, dans un effort de synthèse des différentes définitions de l'E.S., ces derniers séparent ultimement les chercheurs en trois groupes.

1. Le premier groupe de chercheurs fait référence à l'E.S. comme des initiatives sans but lucratif qui recherchent des stratégies de financement ou des systèmes de gestion alternatifs dans le but de créer de la valeur sociale.
2. Le second groupe fait plutôt référence à l'E.S. comme des pratiques socialement responsables d'entreprises commerciales qui s'engagent dans des partenariats intersectoriels.
3. Finalement, le troisième groupe perçoit l'E.S. comme un moyen de soulager les problèmes sociaux et de déclencher une transformation sociale.

² La *Grameen Bank* est une organisation de microfinance et de développement communautaire. Fondée au Bangladesh, elle se spécialise dans le microcrédit. www.grameen-info.com

Or, on remarque ce manque de consensus pour circonscrire ce qu'est la définition d'une entreprise sociale. Alors que le premier groupe limite l'E.S. aux initiatives sans but lucratif, le second groupe, à l'inverse, parle plutôt d'entreprises commerciales socialement responsables. En somme, le troisième groupe ne porte tout simplement pas attention à la forme légale de l'organisation comme facteur discriminant. Cela nous permet donc d'établir une première polémique dans la littérature sur l'E.S. : la forme juridique. En fait, ces trois groupes n'ont en commun que l'idée que l'entreprise vise un objectif social. Cet objectif est souvent décrit par les chercheurs comme la mission sociale de l'entreprise. Finalement, certaines descriptions apparaissent parfois tellement précises qu'il est permis de se questionner sur l'utilité d'une définition aussi contraignante. Un exemple d'une définition particulièrement étroite et limitante serait celle de Martin et Osberg (2007) :

« We define social entrepreneurship as having the following three components : (1) identifying a stable but inherently unjust equilibrium that causes the exclusion, marginalization, or suffering of a segment of humanity that lacks the financial means or political clout to achieve any transformative benefits on it's own; (2) identifying an opportunity in this unjust equilibrium, developing a social value proposition, and bringing to bear inspiration, creativity, direct action, courage, and fortitude, thereby challenging the stable state's hegemony; and (3) forging a new, stable equilibrium that releases trapped potential or alleviates the suffering of the targeted group, and through imitation and the creation of a stable ecosystem around the new equilibrium ensuring a better future for the targeted group and even society at large. » (P.35)

Néanmoins, alors que toutes ces définitions complémentaires ne représentent pas forcément un obstacle à la recherche théorique, il n'y a pas encore de tableau complet de l'E.S. et il manque une compréhension claire de la façon dont le phénomène devrait être étudié (Mair et Marti, 2006).

En plus du débat sur la présence ou non de profit, pour Trivedi et Stokols (2011), la complexité inhérente à l'E.S. engendre deux questions fondamentales : *Comment peut-on définir l'entrepreneuriat social?* et *Qu'est-ce qu'une entreprise sociale?* Or, ces deux interrogations illustrent habilement la difficulté des chercheurs à limiter les frontières conceptuelles de l'E.S.. En fait, les théoriciens semblent faire bien peu de distinctions entre les trois concepts que sont : l'E.S., l'entrepreneur social et l'entreprise sociale. Il semble que la majorité des chercheurs considèrent que le phénomène de l'E.S. s'illustre par la création

d'entreprises à vocation sociale, dans laquelle le fondateur ou le dirigeant représente l'entrepreneur social. Cela dit, certains divergent sur ce sujet. Selon Mair et Marti (2006), l'E.S. dépasse les limites des entreprises sociales puisque plusieurs entrepreneurs sociaux agissent à l'intérieur d'entreprises traditionnelles. Par exemple, lorsqu'un gestionnaire met en place un programme innovant à vocation sociale à l'intérieur d'une entreprise traditionnelle. Ces auteurs évoquent alors le concept d'intrapreneurship social. Malgré cela, la distinction entre ces trois concepts demeure vague et, comme le notent Trivedi et Stokols (2011), les réponses apportées aux interrogations précédentes ne sont pas satisfaisantes.

En outre, pour ajouter à la confusion des définitions, des différences fondamentales s'opposent à travers le monde quant à la perception du concept d'E.S., particulièrement en comparant les visions européenne et américaine. Trivedi et Stokols (2011) s'attardent justement à décrire cette différence de perception. Dans l'ensemble, la littérature sur l'E.S. aux États-Unis s'attarde généralement aux efforts individuels de l'entrepreneur dans le développement de son entreprise sociale. Cette vision individualiste met l'accent sur le fondateur, le dirigeant; bref, l'individu entrepreneur. À l'inverse, dans les pays européens, l'E.S. prend une dimension plutôt collectiviste. La gestion se fait démocratiquement parmi plusieurs parties prenantes qui ont des objectifs communs. Le pouvoir décisionnel y est partagé et les fins de l'entreprise doivent servir la communauté. D'ailleurs, cette vision plus individualiste de l'E.S. états-unien s'illustre, par exemple, par l'absence de termes comme « économie sociale » dans la littérature (Trivedi et Stokols, 2011).

Aussi, dans leur tentative de synthèse des différentes définitions, Trivedi et Stokols (2011) présentent une typologie en trois catégories :

1. Les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur social
2. Les processus de l'E.S.
3. Les résultats générés par l'E.S.

Il est intéressant de remarquer que Dacin, Dacin et Matear (2010) proposent une classification semblable en quatre catégories. Pour eux, les définitions de l'E.S. se concentrent sur quatre dimensions clés :

1. Les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur social
2. Le secteur d'activité
3. Les processus et les ressources
4. La mission de l'entrepreneur social

En cohérence avec la tendance individualiste américaine, on constate d'emblée qu'autant pour Trivedi et Stokols (2011) que pour Dacin et coll. (2010), les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur social demeurent la première dimension clé identifiée.

Dans un autre ordre d'idée, les différentes perspectives qui s'opposent sur plusieurs sujets contribuent évidemment au débat définitionnel. À la lumière de l'analyse des différentes tentatives pour circonscrire l'E.S., le tableau 1 résume les principales perspectives qui s'opposent dans la littérature, alors que le tableau 2 présente les éléments faisant l'unanimité parmi les théoriciens. La dernière colonne du premier tableau cite des auteurs qui relèvent ces oppositions.

Tableau 1 – Perspectives opposées dans la littérature

PERSPECTIVES OPPOSÉES	EXEMPLES	AUTEURS
Forme Juridique	Profit vs Hybride vs O.S.B.L.	Mair et Marti (2006)
Vision	Individualiste vs Collectiviste	Montgomery, Dacin et Dacin (2012)
Frontières Conceptuelles	E.S. vs Entrepreneur social vs Entreprise sociale	Trivedi et Stokols (2011)

Tableau 2 – Perspectives unanimes dans la littérature

ÉLÉMENTS FAISANT L'UNANIMITÉ	
Innovation	Mission sociale

À l'instar des démarches pour définir l'E.S., les tentatives de classification des entrepreneurs sociaux adoptent des perspectives différentes.

1.1.1. Typologies des entrepreneurs sociaux

En ce qui concerne les types d'entrepreneurs sociaux, on retient dans la littérature quelques tentatives de typologies qui méritent d'être mentionnées.

Ainsi, Mair, Battilana et Cardenas (2012) proposent une typologie des modèles d'E.S. qui se base sur un échantillon de deux cents organisations qui se considèrent « entreprise sociale ». Les auteurs identifient quatre formes de capital qui peuvent être mises à profit par ces organisations : Social, Économique, Humain et Politique. Ils présentent ainsi quatre idéaux types de modèles d'E.S. selon la forme de capital sur laquelle l'organisation mise le plus.

- Le capital social fait référence aux réseaux de relations à travers lesquels les individus peuvent mobiliser du pouvoir et des ressources
- Le capital économique représente l'argent et les autres ressources matérielles
- Le capital humain est constitué du savoir, des compétences et de l'expérience acquise
- Le capital politique s'incarne dans la capacité de rassembler des individus autour d'un objectif commun pour formuler des politiques collectives

Les auteurs admettent que ces modèles ne sont pas mutuellement exclusifs et que les organisations peuvent en combiner plusieurs.

Pour leur part, Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman (2009) proposent une typologie des entrepreneurs sociaux. Ils identifient trois types : le *Bricoleur social*, le *Constructiviste social* et l'*Ingénieur social*. Pour les auteurs, ces trois types d'entrepreneurs sont différents dans leur façon de définir les opportunités, de voir leur mission, d'acquérir des ressources et de traiter les problèmes sociaux.

- Le Bricoleur social se concentre généralement sur des problèmes sociaux locaux et à petite échelle
- Le Constructiviste social essaie de réformer et d'innover le système social au sens large en exploitant les lacunes causées par les échecs du marché

- L'Ingénieur social perçoit un problème systémique dans la structure sociale et tente de pallier ce problème en introduisant un changement révolutionnaire.

Malgré ces différences, Zahra et coll. (2009) reconnaissent que ces trois types ont en commun le fait qu'ils visent l'innovation à travers la destruction des systèmes en place et le remplacement de ceux-ci par de nouveaux systèmes plus adéquats.

À l'image du débat sur la définition de l'E.S. à adopter, ces deux modèles illustrent le manque de consensus quant aux facteurs déterminants de l'E.S.. Il est intéressant de constater qu'en comparant les deux typologies, on réalise qu'elles adoptent des dimensions différentes pour distinguer les types.

Le tableau 3 expose les distinctions entre ces deux modèles à trois niveaux : l'élément de base, le facteur déterminant et la vision.

Tableau 3 – Distinctions entre les modèles

SOURCE	ÉLÉMENT DE BASE	FACTEUR DÉTERMINANT	VISION
Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman (2009)	Entrepreneur Social	Ampleur de l'enjeu social	Individualiste
Mair, Battilana et Cardenas (2012)	Entreprise Sociale	Ressources préconisées	Collectiviste

D'abord, on remarque d'emblée que Mair et coll. (2012) s'appuient sur l'entreprise sociale comme organisation dans son ensemble. Contrairement à ces derniers, Zahra et coll. (2009) se concentrent plutôt sur l'individu entrepreneur comme élément de base. Ils proposent une typologie des entrepreneurs sociaux et non pas des entreprises sociales. Ensuite, Mair et coll. (2012) s'appuient sur les ressources mises de l'avant par l'entreprise sociale, qui prennent la forme du capital préconisé (Social, Économique, Humain, Politique). De l'autre côté, Zahra et coll. (2009) semblent plutôt insister dans leur classification sur l'ampleur du problème social visé pour discriminer les entrepreneurs.

La typologie de Mair et coll. (2012) considère l'entreprise dans son ensemble en utilisant comme facteur déterminant les ressources préconisées. Ces théoriciens adoptent une vision collectiviste en prenant compte des différents acteurs qui sous-tendent la mobilisation de ce capital. Inversement, le facteur déterminant dans la typologie de Zahra et coll. (2009), l'ampleur de l'enjeu social, dépend en grande partie de la vision de l'individu entrepreneur, qui représente justement l'élément de base du modèle.

La première typologie semble donc représenter la tendance initiale en E.S. aux États-Unis, c'est-à-dire une perspective individualiste qui se concentre sur le dirigeant, le fondateur, l'entrepreneur. La seconde reflète plutôt la vision européenne collectiviste qui tend à considérer davantage la multitude d'acteurs impliqués. En observant l'année de publication de ces travaux, il est permis d'émettre l'hypothèse qu'on assiste à un glissement progressif d'une vision individualiste à l'américaine vers une vision collectiviste à l'européenne. Nous y reviendrons plus tard.

Cela dit, avant même de se questionner sur les différentes formes que peuvent prendre l'entrepreneur ou l'entreprise sociale, les théoriciens ont longuement tenté de répertorier les particularités de l'E.S.. En d'autres mots, quelles sont les caractéristiques qui distinguent l'E.S. des autres formes d'organisations? La sous-section suivante s'attarde à ce questionnement.

1.1.2. Comment distinguer l'entrepreneuriat social des autres formes d'organisations?

En observant la littérature sur l'E.S., on remarque que plusieurs auteurs tentent de définir le concept en l'opposant au domaine plus large de l'entrepreneuriat. Cette tendance se voit aussi au niveau individuel, alors que la littérature s'attarde longuement à recenser les différences entre l'entrepreneur social et les autres types d'entrepreneurs.

Il a été dit précédemment que Dacin, et coll. (2010) identifient quatre facteurs clés émergeant des différentes définitions de l'E.S., c'est-à-dire les différences individuelles de l'entrepreneur, le secteur d'activité, les processus et les ressources utilisées et la mission première de l'entreprise.

Or, en se basant sur ces quatre facteurs, les auteurs effectuent une comparaison entre l'E.S. et trois autres types d'entrepreneuriats décrits dans la littérature : traditionnel, institutionnel et culturel (Annexe B).

Ici, contrairement aux typologies proposées par Zahra et coll. (2009) et Mair et coll. (2012), présentées dans la section précédente, Dacin et coll. (2010) ne distinguent pas différents types d'entrepreneurs sociaux ou d'entreprises sociales, mais plutôt l'entrepreneur social des autres types d'entrepreneurs.

Au niveau des motivations de l'objectif principal :

- L'entrepreneur traditionnel a des motivations purement économiques.
- L'entrepreneur institutionnel vise une réforme des institutions, au sens large, on donne comme exemple les entreprises Apple et Kodak.
- L'entrepreneur culturel a pour objectif la diffusion de la culture, on compte dans cette catégorie les musées, les orchestres symphoniques et les festivals d'art populaire.
- L'entrepreneur social est motivé par le changement social. On nomme notamment *Aravind Eye Clinic*³, *Greyston Bakery*⁴ et *Rugmark*⁵.

Ils en concluent qu'il existe bien peu de variations entre l'E.S. et les autres types d'entrepreneuriat corporatif au niveau des deux premiers facteurs, mais qu'il y a d'intrigantes différences quant :

- aux processus et ressources utilisés par l'entrepreneur
- à la mission de l'entreprise.

En fait, selon eux, l'entrepreneur social est davantage confronté au problème de rareté des ressources et doit être particulièrement innovant pour mobiliser des ressources externes. Au niveau de la mission, il se distingue justement par le fait qu'elle est socialement orientée. Cette constatation est particulièrement significative puisqu'elle illustre à nouveau les deux éléments faisant l'unanimité chez les théoriciens : l'innovation et la mission sociale.

³ Situées en Inde, les cliniques ophtalmologiques *Aravind* offrent des soins oculaires à très modique somme afin de lutter contre les cas de cécité évitable (*avoidable blindness*) www.aravind.org

⁴ Originellement dans le quartier Bronx de New York, *Greyston Bakery* emploie dans ses boulangeries des personnes loin du marché du travail en offrant des programmes intégrés qui visent le développement de l'autonomie www.greyston.com

⁵ Fondée en Inde, *Rugmark* est une marque de certification contre le travail illégal des enfants dans le secteur du tapis www.rugmarkindia.org

Pour leur part, Boschee et McClurg (2003) relèvent deux différences importantes pour différencier l'entrepreneur social de l'entrepreneur traditionnel. D'abord, l'entrepreneur traditionnel n'agit de manière socialement responsable qu'à l'occasion, alors que l'entrepreneur social est toujours socialement responsable. Ensuite, l'entrepreneur traditionnel est ultimement jugé par les résultats financiers. Pour l'entrepreneur social, le succès est mesuré par l'impact social (Dees, 1998).

Trivedi et Stokols (2011) soutiennent qu'il existe une différence clé, qui a reçu très peu d'attention jusqu'à maintenant dans la littérature, pour séparer l'E.S. de l'entrepreneuriat corporatif. Il s'agit des facteurs influençant la création de l'entreprise sociale. Ainsi, une caractéristique déterminante de l'E.S. est l'existence d'un problème social. Bref, ces auteurs font toujours référence à l'orientation sociale de l'entreprise, la mission sociale.

Toujours en ce qui concerne la distinction entre E.S. et entrepreneuriat traditionnel, Masseti (2008) propose plutôt que l'on combine deux facteurs qui distinguent les deux formes. Le premier facteur consiste justement à estimer si l'entreprise poursuit une mission plutôt sociale ou plutôt commerciale. Pour cette auteure, si les entrepreneurs sociaux ont des préoccupations sociales tandis que les entrepreneurs traditionnels ont des préoccupations commerciales, la différence apparaît plutôt dans le degré d'intention. En d'autres mots, elle propose de situer les entreprises sur un axe continu allant de la mission purement sociale à la mission purement orientée vers le marché.

Le second facteur qui distingue les entreprises sociales des entreprises traditionnelles se base sur le besoin ou non pour l'entreprise d'engendrer du profit. Ici aussi, l'entreprise est positionnée sur un continuum. En s'attardant à cet aspect, Masseti (2008) rejoint indirectement le débat sur la forme juridique des entreprises sociales. Elle identifie donc deux éléments distinctifs de l'E.S. par rapport aux autres formes d'entrepreneuriat : la mission sociale et la forme juridique.

Un autre thème qui revient fréquemment chez les chercheurs quant aux particularités de l'E.S. face à l'entrepreneuriat corporatif est l'idée de la coexistence de deux logiques. Dacin, Dacin et Tracey (2011) expliquent comment les entrepreneurs sociaux doivent tirer profit à la fois d'une logique institutionnelle d'organisme à but lucratif et d'une

logique institutionnelle d'organisme sans but lucratif. Cette particularité oblige les entrepreneurs sociaux à posséder des compétences sociales en plus de compétences économiques. Dans un même raisonnement, Leca, Botey et Naccache (2010), en prenant pour exemple le cas des coopératives populaires à Rio de Janeiro au Brésil, évoquent la nécessité de recourir à deux logiques parfois contradictoires, la logique marchande et la logique coopérative.

Dees (1998), pour sa part, parle de l'affrontement entre deux cultures. La culture millénaire de la charité, qui tire notamment ses origines dans la religion, et celle plus contemporaine de la résolution de problème, provenant plutôt de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur social doit gérer la coexistence de ces deux visions en tirant profit de chacune. Par exemple, l'esprit de charité est nécessaire pour attirer les ressources et susciter la passion, notamment aux premiers pas de l'entreprise. L'esprit entrepreneurial permet plutôt d'ajouter l'aspect efficacité dans la poursuite des objectifs. L'auteur explique comment cet affrontement crée cinq tensions : Don spontané vs Raisonnement, Sacrifice vs Investissement, Donner vs Marché, Soulager les souffrances vs Résoudre les problèmes et Se soucier des gens vs Autonomiser les gens.

Il est intéressant de noter qu'alors que Dees (1998) voit cette coexistence du commercial et du social comme une opportunité de tirer profit des deux, les autres auteurs semblent plutôt percevoir cela comme une difficulté additionnelle en E.S.. D'ailleurs, Dacin et coll. (2011) suggèrent que les études futures s'efforcent d'observer si l'E.S. fait face à un plus grand défi de légitimité que l'entrepreneuriat traditionnel, étant donné cette nécessité de démontrer à la fois des compétences économiques et sociales. Par ailleurs, cette coexistence des logiques marchande et coopérative s'inscrit justement dans les théories d'entreprises hybrides.

En résumé, une revue de la littérature permet de constater qu'il s'agit essentiellement des trois thèmes majeurs lorsqu'il s'agit de définir une entreprise sociale.

- Innovation
- Mission Sociale
- Forme Juridique

Le tableau 4 présente les principales caractéristiques associées à chaque dimension, en plus de citer les auteurs associés à celles-ci.

Tableau 4 – Thèmes majeurs de l’entrepreneuriat social

	FORME	SOURCE	EXEMPLE
INNOVATION	Création	Korosec et Berman (2006)	Nouveaux : <ul style="list-style-type: none"> • Programmes • Services • Solutions
	Gestion Innovante	Mair et Marti (2006)	Combinaison innovante des ressources
	Application Innovante	Yunus et coll. (2010)	Microfinance (<i>Grameen Bank</i>)
MISSION SOCIALE	VARIANTES		
	Valeur sociale		
	Transformation sociale		
	Changement social		
Orientation sociale			
FORME JURIDIQUE	TYPE	SOURCE	
	O.S.B.L.		Lasprogata et Cotten (2003)
	Variés		Grande majorité des théoriciens
Entreprises à profit	Yunus et coll. (2010)		

1.1.2.1. L'innovation

Le concept d'innovation est évidemment d'abord intimement lié à l'entrepreneuriat au sens large. En fait, l'entrepreneur se distingue justement par sa volonté d'entreprendre un projet, de créer, d'innover. Or, l'entrepreneur social ne fait pas exception et le concept d'innovation est également incontournable en E.S..

En fait, on le remarque aisément en observant les multiples définitions. Austin, Stevenson et Wei-Skillern (2006) évoquent dans leur définition l'idée d'activité innovante créant de la valeur sociale. Dart (2004) parle d'une innovation radicale dans le secteur sans but lucratif. Korosec et Berman (2006) insistent sur le caractère « nouveau » des programmes, services et solutions. Mair et Marti (2006) décrivent un processus d'utilisation et de combinaison innovante des ressources alors que Yunus (2008) inclut toute initiative innovante visant à aider les gens. Zahra et coll. (2009) insistent non seulement sur la création de nouvelles entreprises, mais également sur la gestion innovante d'entreprises existantes.

Pour Andrew et Klein (2010), l'innovation sociale est rarement la création d'une idée complètement nouvelle, mais plutôt la réorganisation d'éléments existants. Cloutier (2003) présente justement une revue de littérature des différentes définitions de l'innovation sociale et en conclut qu'elle adopte effectivement plusieurs formes: « De façon générale, l'innovation sociale est une réponse nouvelle à une situation sociale jugée insatisfaisante, [...] l'innovation sociale ne prend pas une forme particulière. Elle est tantôt d'ordre procédurale, tantôt d'ordre organisationnel ou institutionnel. L'innovation sociale peut également prendre une forme tangible. » (p. XIII)

Finalement, il importe de noter la définition proposée par la Fondation Schwab⁶ puisqu'elle représente habilement les différentes formes (Tableau 4) que peut prendre l'innovation :

« A social enterprise is an organization that achieves large scale, systemic and sustainable social change through a new invention, a different

⁶ La fondation Schwab est une organisation sans but lucratif qui se donne pour mission d'encourager les entrepreneurs sociaux en soutenant différents projets liés au domaine de l'entrepreneuriat social. www.schwabfound.org

approach, a more rigorous application of known technologies or strategies, or a combination of these. »

Bref, il faut retenir que le concept d'innovation apparaît sans aucun doute comme une composante essentielle dans les définitions de l'E.S.. C'est nettement cet élément qui sépare l'E.S. des autres formes de bienfaisance non corporatives. En fait, contrairement aux autres formes d'actions caritatives, les entreprises sociales adaptent des solutions issues du milieu des affaires pour accomplir leur objectif social (Haugh, 2006). De l'autre côté, c'est cette capacité à innover qui rend l'E.S. semblable aux autres types d'entrepreneuriat.

Cela dit, le concept d'innovation est non seulement un facteur déterminant en E.S., il s'agit également d'un thème incontournable en économie sociale. Par ailleurs, il importe de noter que l'innovation sociale prend particulièrement d'importance dans la littérature québécoise. En fait, Andrew et Klein (2010) soulignent que le corpus de littérature concernant l'innovation sociale est particulièrement important au Québec. On peut notamment citer le rôle du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), qui contribue grandement à l'avancement des connaissances.

Andrew et Klein (2010) affirment que l'innovation sociale naît souvent de la juxtaposition de différents secteurs et qu'elle remet ainsi en doute la dichotomisation des secteurs marchand et sans but lucratif. Ces auteurs expliquent également que le Canada, le Québec en particulier, possède une longue histoire d'innovations sociales s'étalant sur plusieurs décennies et incluant le secteur sans but lucratif, l'État et, de plus en plus, le secteur à but lucratif. Vaillancourt (2007) observe que les acteurs de l'économie sociale au Québec partagent des espaces de pouvoirs avec des acteurs des secteurs public et privé pour favoriser l'innovation sociale en matière de gouvernance démocratique et de participation citoyenne.

Mendell et Neamtan (2010) ainsi que Rouzier et Mendell (2006) décrivent un contexte institutionnel québécois particulièrement favorable aux entreprises sociales comme les OSBL. La participation active de l'État ainsi que le rôle déterminant du Chantier de l'économie sociale, soulignés par ces auteurs, contribuent à l'établissement d'un contexte favorable aux innovations sociales. Dans cette logique, Vaillancourt (2007) note que le gouvernement provincial du Québec agit davantage en partenariat avec la société

civile afin d'établir des politiques publiques novatrices. Finalement, Lévesque (2011) souligne le grand potentiel d'innovation sociale au sein des entreprises constituant l'économie sociale au Québec.

Prenons maintenant le temps de se pencher sur une autre caractéristique clé en E.S. : la mission sociale.

1.1.2.2. La mission sociale

Si l'innovation est l'élément commun à tous les types d'entrepreneuriat, c'est la mission sociale qui différencie l'E.S. de ces autres formes.

Un point commun à toutes les définitions de l'E.S. demeure l'idée que la motivation qui anime l'entreprise est la création de valeur sociale plutôt que l'enrichissement des actionnaires (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006). La notion de création de valeur sociale apparaît comme un thème commun à travers la majorité des définitions de l'E.S. (Dacin, Dacin et Matear; 2010).

D'ailleurs en s'appuyant sur les 49 définitions de l'E.S. relevées par les travaux de Dacin et coll. (2010) et que Zahra et coll. (2009), Whitman (2010) observe que 55 % des définitions se concentrent sur la création de valeur sociale par rapport à la valeur économique.

Plusieurs chercheurs font référence à cette notion de priorité accordée à la valeur sociale créée par l'entreprise par le terme « mission sociale » (Dees, 2001, p.2; Hockerts, 2006, p.145; Masseti, 2008, p.11) ou « changement social » (Mair et Marti, 2006, p.36). Cette mission sociale chez les entrepreneurs sociaux est explicite, centrale et même fondamentale (Dees, 1998). La création de richesse n'est qu'un moyen pour accomplir la mission sociale (Trivedi et Stokols, 2011).

Pour Mair, Battilana et Cardenas (2012), les entrepreneurs sociaux n'essaient pas simplement de faire de l'argent sans nuire à leur milieu, l'objectif principal est l'accomplissement de leur mission sociale. Aussi, ces auteurs affirment que c'est particulièrement cette volonté de changement social qui différencie l'E.S. des autres

initiatives de bienfaisance corporatives tel : l'entrepreneuriat conscient, la philanthropie d'entreprise ou la responsabilité sociale des entreprises.

Même logique pour Seelos et Mair (2005) pour qui l'E.S. consiste à combiner l'ingéniosité de l'entrepreneuriat traditionnel avec une mission de changer la société. Dees (2001) opte pour une définition large en présentant simplement les entrepreneurs sociaux comme des entrepreneurs avec une mission sociale. Short, Moss et Lumpkin (2009) distinguent l'E.S. uniquement par le fait que les objectifs sont manifestement sociaux.

Mair et Marti (2006) notent justement qu'un courant chez les chercheurs tend à distinguer l'E.S. des autres formes d'entrepreneuriat par la priorité, relativement élevée, donnée à la promotion de la valeur sociale face à la valeur économique; en d'autres mots, la création de richesse sociale face à la richesse économique.

Masseti (2008) suggère qu'une entreprise doit être jugée plus ou moins « sociale », dépendamment de l'orientation de sa mission, plutôt commerciale ou plutôt sociale. D'ailleurs, Dees et Elias (1998) proposaient déjà de situer les entreprises sur un continuum allant de purement commerciale à purement caritative.

Bref, les expressions : transformation sociale, création de valeur sociale, changement social, etc. font toute référence à l'idée que l'entreprise doit avoir une orientation sociale. Conséquemment, ce mémoire les traite comme des synonymes et y réfère par l'expression la plus répandue dans la littérature, soit celle de « mission sociale ». Observons à présent le troisième thème, la forme juridique des entreprises sociales.

1.1.2.3. La forme juridique

L'E.S. nécessite-t-il la présence de profit ou, au contraire, le prescrit-il? Quelle forme légale une entreprise sociale doit-elle adopter? Il s'agit là d'une question qui revient fréquemment dans la littérature. Aussi, à l'instar du débat sur la définition de l'E.S. à adopter, les chercheurs offrent des points de vue de tout genre. Il est d'ailleurs surprenant de remarquer que certaines opinions sont diamétralement opposées.

Comme il a été dit auparavant, Mair et Marti (2006) identifient différents groupes de chercheurs qui distinguent les entreprises sociales par leur forme légale. Alors que

certain auteurs perçoivent les entreprises sociales comme une forme plus efficace d'organisme sans but lucratif, d'autres interprètent le concept comme des entreprises à but lucratif qui essaient de répondre à des besoins sociaux à travers le marché (Harding, 2004). Par exemple, certains chercheurs, à travers leur définition de l'E.S., limitent le phénomène au secteur sans but lucratif (Dart, 2004; Lasprogata et Cotten, 2003).

Néanmoins, il ne fait aucun doute que le courant de pensée dominant dans la littérature insiste plutôt sur le fait que l'E.S. peut avoir lieu tout aussi bien dans le secteur sans but lucratif que dans le secteur marchand (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006). On évoque alors l'idée d'entreprises hybrides qui agissent à travers les secteurs en mélangeant l'approche marchande et l'approche sans but lucratif (Dees, 1998; Hockerts, 2006). Ici, on rejoint l'idée présentée auparavant quant à la coexistence de deux logiques.

Cela dit, il importe aussi de noter que Dacin et coll. (2010) citent plusieurs chercheurs qui semblent s'entendre sur l'idée de réinvestissement des profits pour : développer l'entreprise (Hartigan, 2006), financer un projet social (Tracey et Jarvis, 2007), bénéficier à la communauté (Haugh, 2006) ou aider un groupe défavorisé précis. (Hibbert, Hogg et Quinn. 2005).

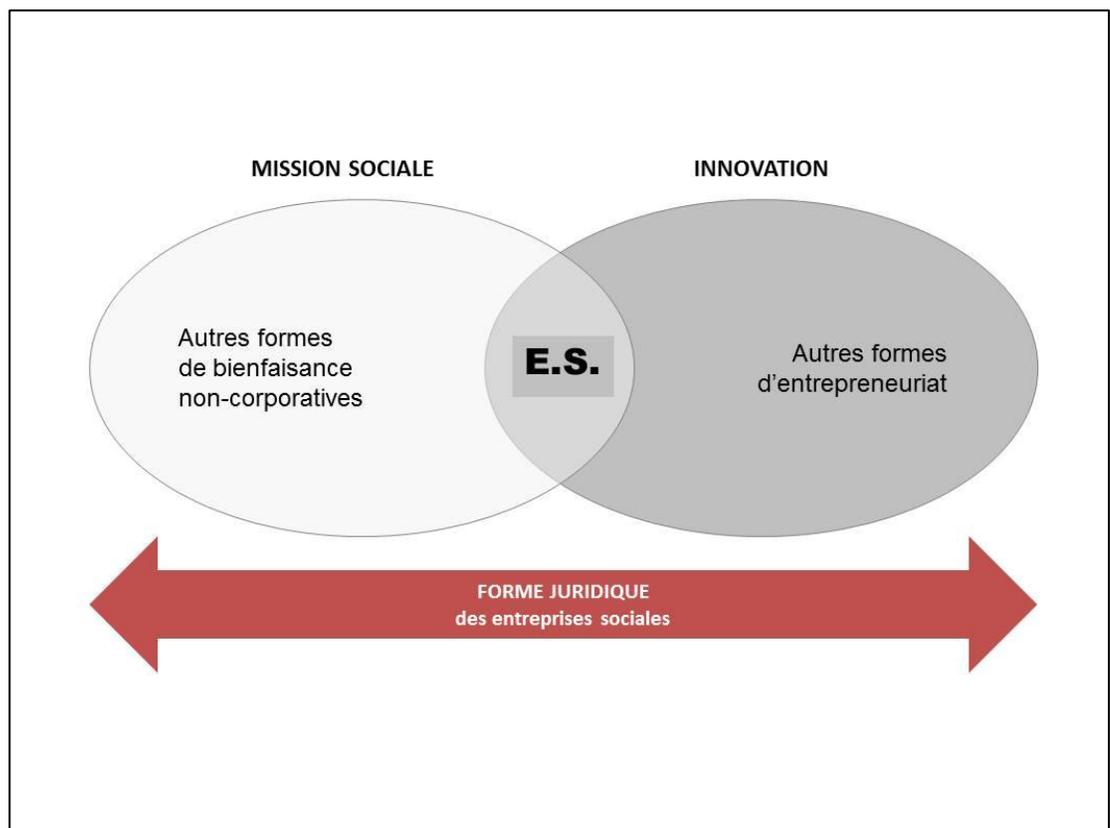
À mon sens, c'est Austin et coll. (2006) qui résument le mieux l'opinion de la majorité des théoriciens. Pour eux, le moteur principal de l'E.S. réside dans le problème social à résoudre, la mission sociale. Donc, l'E.S. n'est pas défini par sa forme juridique et la décision d'adopter une forme particulière doit être prise en s'appuyant sur la capacité de mobiliser le plus efficacement les ressources nécessaires pour remédier au problème social.

Ainsi, malgré la présence d'opinions diamétralement opposées, l'immense majorité des théoriciens partagent l'idée que les entreprises sociales adoptent une variété de formes légales, dépendamment de celle qui s'adapte le mieux à leur mission sociale.

En résumé, alors que l'innovation semble séparer les entreprises sociales des autres formes de bienfaisance non corporatives, la mission sociale les distingue plutôt des autres formes d'entrepreneuriat. En outre, quoique la forme juridique n'apparaisse ultimement pas comme un facteur pertinent pour déterminer si une entreprise s'inscrit bel et bien à l'intérieur du phénomène de l'E.S., le recours à une variété de formes légales apparaît

comme un élément particulier. Cette réalité démontre justement la coexistence de deux logiques : une logique entrepreneuriale qui prône l'innovation et une logique caritative qui encourage une orientation sociale. Bref, la forme juridique choisie par les entreprises sociales dépend plutôt de leurs besoins dans l'accomplissement de la mission sociale. Ainsi, même si le recours à une multitude des formes est un élément distinctif de l'E.S., cela ne nous permet pas de statuer sur le cas d'une organisation en particulier. La figure 1 illustre le rôle de ces trois thèmes dans la définition de l'E.S.

Figure 1 : Éléments distinctifs de l'entrepreneuriat social



C'est donc dire qu'il existe deux éléments essentiels pour entrer dans la définition d'une entreprise sociale. L'innovation et la mission sociale.

Toutefois, même s'il a été dit que la forme juridique ne représente pas un moyen efficace pour différencier les entreprises sociales des autres organisations, il existe toutefois quelques particularités spécifiques à chaque forme. Par exemple, il a été démontré que certains chercheurs s'intéressent aux entreprises sociales de type O.S.B.L. (Lasprogata et

Cotten, 2003; Dart, 2004). Néanmoins, Trivedi et Stokols (2011) notent que la littérature scientifique sur l'E.S. échoue à distinguer les caractéristiques propres à cette forme légale. Subséquemment, il apparaît pertinent de s'attarder plus particulièrement aux entreprises sociales sans but lucratif.

1.1.3. Les O.S.B.L., un cas particulier?

Rares sont les chercheurs qui s'attardent à faire une distinction entre O.S.B.L. et entreprise sociale (Trivedi et Stokols, 2011). Parmi ceux qui tentent de discriminer les deux formes, Trivedi et Stokols (2011) reconnaissent que les O.S.B.L. et les entreprises sociales ont en commun qu'ils visent à atténuer les impacts d'un problème social en particulier. Pourtant, les auteurs soulignent que les entreprises sociales se caractérisent par le fait qu'elles vont encore plus loin en visant un changement social positif, alors que les O.S.B.L. ne poursuivent pas nécessairement cet objectif de changement social.

Pour leur part, Yunus, Moingeon, Lehmann et Ortega (2010) notent que les O.S.B.L. se différencient par le fait qu'ils ne visent pas le recouvrement total des frais d'exploitation. Cette distinction les force donc à consacrer du temps et de l'énergie à la collecte de fonds. En opposition, l'entreprise sociale vise la rentabilité financière et dépend de ses investisseurs seulement à ses débuts. Brown et Troutt (2004) opinent en ce sens alors qu'elles répertorient certaines difficultés engendrées par le stress lié à la collecte de fonds. Par exemple, les déficits budgétaires, l'insécurité, la rotation du personnel, le sentiment d'être manipulé ou pressé par les conditions de financement, ainsi que les exigences de rendre des rapports sont tous des éléments négatifs liés aux levées de fonds.

Bref, il semble qu'un défi particulier caractérise les entreprises sociales de type O.S.B.L., le manque de ressources financières et les difficultés qui y sont associées. En d'autres mots, les O.S.B.L. dépendent spécialement de leurs sources de financement. Force est d'admettre que cette particularité les oblige à collaborer avec d'autres acteurs. Parmi ceux-ci, les différents paliers de gouvernements demeurent évidemment une source de soutien incontournable.

D'ailleurs, il importe de souligner la situation spécifique des OSBL québécois alors que Rouzier et Mendell (2006) observent que le contexte institutionnel particulier du

Québec favorise le développement de l'économie sociale. Aussi, ces auteurs notent les caractéristiques qui rendent l'environnement québécois particulier et présentent justement le rôle de l'État comme un facteur déterminant dans l'établissement d'un contexte institutionnel spécialement favorable

Aussi, selon les affirmations de Trivedi et Stokols (2011), les efforts récents pour définir l'E.S. ne permettent pas de faire ressortir les différences entre O.S.B.L. et entreprise sociale.

Cela dit, la figure 1 présentée dans la section précédente a démontré qu'un O.S.B.L., quoique poursuivant manifestement une mission sociale, doit minimalement faire preuve d'innovation pour s'inscrire dans le phénomène de l'E.S..

D'ailleurs, les théoriciens qui se concentrent spécialement sur les entreprises sociales de type O.S.B.L. notent que la mobilisation de ressources externes s'avère d'autant plus importante pour celles-ci. Or, ce besoin essentiel de collaborer n'est pas unique aux O.S.B.L.. Les écrits sur l'E.S. évoquent de plus en plus la nécessité de s'appuyer sur les principes de l'action collective. Comme il a été mentionné auparavant, Dacin et coll. (2010) reconnaissent que l'entrepreneur social est particulièrement confronté à la rareté des ressources et qu'il doit donc acquérir des ressources à l'extérieur de son organisation. Cette réalité force les entreprises sociales à dépendre d'acteurs externes dans l'accomplissement de leur mission. Par conséquent, la littérature en E.S. tend à reconnaître de plus en plus le contexte ainsi que les dynamiques sociales qui sous-tendent le succès ou l'échec d'une entreprise sociale. Bref, il est permis d'émettre l'hypothèse que les chercheurs rejoignent progressivement la perception européenne en prônant une collectivisation de la vision de l'E.S.. Attardons-nous à cette hypothèse.

1.1.4. L'entrepreneuriat social, vers une approche collectiviste

Les premières études sur l'E.S. se sont surtout attardées à démontrer comment la personnalité et le parcours de l'entrepreneur déterminent les comportements entrepreneuriaux (Mair et Marti, 2006). De cette façon, les recherches sur l'E.S. ont suivi le même chemin que celles sur l'entrepreneuriat en mettant l'attention sur le fondateur ou le dirigeant de l'entreprise sociale (Mair, Battilana et Cardenas; 2012). Le développement des

recherches sur l'E.S. s'est également fait en parallèle avec celui du domaine du management stratégique. Dans les deux cas, les deux premières décennies se caractérisent par un manque de recherches prédictives et un accent mis sur des récits anecdotiques de « héros » de l'E.S., plutôt que sur des éléments généralisables (Short, Moss et Lumpkin 2009).

D'ailleurs, selon Dacin, Dacin et Matear (2010), ces débats sur les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur social n'ont débouché que sur des aperçus, peu généralisables, d'individus identifiés comme des entrepreneurs sociaux à succès. Par exemple, Maak et Stoetter (2012) décrivent le cas de la *Fundacion Paraguaya* et de son fondateur Martin Burt. Les chercheurs décrivent principalement l'histoire de Burt et de ses qualités de leader pendant ses années à la tête de la fondation. Pourtant, en plus d'avoir été absent de l'organisme pendant plus de cinq ans, Martin Burt ne tarde pas à affirmer lui-même qu'il est remplaçable.

Ainsi la majorité des tentatives de définition de l'E.S. adoptent une conception individualiste qui ne reconnaît pas les formes collectives d'E.S. (Trivedi et Stokols; 2009) Suivant cette logique, Dacin, Dacin et Tracey (2011) prônent une approche plus collectiviste de l'E.S. en évoquant la nécessité de contrebalancer les recherches au point de vue purement individuel, qui ont tendance à idéaliser les entrepreneurs sociaux. Ils proposent alors d'adopter d'autres perspectives permettant de prendre en considération le contexte et les dynamiques sociales.

Aussi, pour Mair, Battilana et Cardenas (2012), il faut tenir compte de tous les acteurs, individus et groupes, qui sont importants pour réaliser le changement social. Une observation systématique des acteurs impliqués dans l'entreprise sociale, au-delà de l'entrepreneur, permet de comparer simultanément différentes approches, tout en faisant ressortir les mécanismes inhérents aux efforts favorisant le changement social.

Mair et Marti (2006) reviennent également sur le fait que l'E.S. doit être étudié en tenant compte du contexte social et de l'environnement local. Ils insistent sur le concept d'intégration (*embeddedness*). Pour eux, l'avancement des connaissances sur l'E.S. doit nécessairement considérer les propriétés et les utilités du système dans lequel les entrepreneurs sociaux évoluent. Les interactions incessantes entre les entrepreneurs sociaux et le contexte auquel ils s'intègrent sont significatives pour comprendre pourquoi et

comment le changement social est possible. (Mair et Marti; 2006) En plus, en s'appuyant sur l'hypothèse qu'une grande partie des entrepreneurs sociaux sont intégrés dans leur communauté (*locally embedded*), leur appartenance à un large réseau permet une diffusion rapide de l'information et des récits. (Dacin et coll.; 2011)

Cela dit, l'argumentaire le plus complet quant à la nécessité d'adopter une vision collectiviste dans l'étude de l'E.S. provient de Montgomery, Dacin et Dacin (2012). De même, le paragraphe qui suit s'appuiera essentiellement sur cet article intitulé *Collective Social Entrepreneurship : Collaboratively Shaping Social Good*.

En réponse aux récents succès et à l'intérêt du public suscité par les entreprises à vocation sociale, un nombre croissant d'histoires portant sur des entrepreneurs sociaux ont été présentées à travers les médias. Ces récits mettent généralement l'accent sur l'individu « entrepreneur social » et décrivent ce dernier comme un héros. Par exemple, on cite la télésérie américaine « *The New Heroes* », produite et diffusée par *Public Broadcasting Service (PBS)*, ainsi que la série de films « *Uncommon Heroes* » produite et distribuée par la fondation Skoll, fondation visant à promouvoir l'E.S. Par ailleurs, cette domination de la vision individualiste du « bon » entrepreneur qui agit seul ne se limite pas à l'opinion publique. La littérature sur l'E.S. reflète largement cette rhétorique de l'individu héroïque, au lieu d'opter pour une vision plus collective. Plusieurs définitions sont centrées autour des caractéristiques, des ressources et de la mission de l'entrepreneur comme individu. Pourtant, les auteurs reconnaissent que la majorité des efforts pour résoudre des problèmes sociaux implique une action collective. Dans cette perspective, une grande partie de l'E.S. se trouve à être collectif et collaboratif, s'appuyant sur le l'appui, la collaboration et les alliances pour réaliser un changement social. Montgomery, Dacin et Dacin (2012) proposent donc le concept d'E.S. Collectif (*Collective Social Entrepreneurship*) qu'ils définissent comme : « la collaboration entre des acteurs similaires, ainsi que des acteurs différents, dans le but d'appliquer des principes d'affaires pour résoudre des problèmes sociaux » (traduction libre, p.376). Ils argumentent que l'examen des actions collectives qui sous-tendent un changement social effectif ne peut que contribuer à une meilleure compréhension théorique et pratique de l'E.S.. Le concept d'E.S. Collectif se veut donc un

effort pour comprendre la multitude d'acteurs externes qui collaborent pour soutenir l'entreprise sociale, ainsi que les mécanismes qui favorisent le succès de cette collaboration.

Cela dit, l'importance de la collaboration est également présente dans la littérature sur l'entrepreneuriat. Contrairement à l'administrateur, l'entrepreneur ne se contente pas des ressources à sa disposition, il mobilise les ressources des autres pour atteindre ses objectifs. (Dees, 1998) Pourtant, il semble que cette dimension prenne encore plus d'importance en E.S.. Ainsi, l'efficacité semble plus essentielle aux entrepreneurs corporatifs tandis que la collaboration est plus importante pour les entrepreneurs sociaux. (Trivedi et Stokols, 2011) En parlant de l'E.S., Austin et Reficco (2009) affirment qu'une partie vitale dans la stratégie de création de valeur est de collaborer avec d'autres organisations : les entreprises, la société civile et les organismes gouvernementaux. Zahra et coll. (2009) soulignent qu'une des plus grandes compétences chez la majorité des entrepreneurs sociaux réside dans leur capacité à mobiliser les efforts de leurs partenaires. Dacin et coll. (2010) soutiennent que les entrepreneurs sociaux se distinguent par leur compétence à rassembler des ressources externes.

Bref, comme il a été présenté brièvement dans le Tableau 1, une vision collectiviste à l'européenne s'oppose de plus en plus à la vision individualiste, qui prévalait jusqu'ici dans la littérature sur l'E.S. aux États-Unis. Aussi, l'avancement de la littérature scientifique américaine semble effectivement refléter une volonté d'adopter une approche qui tient compte de l'ensemble des acteurs impliqués. Par conséquent, en reconnaissant la pertinence de l'argumentaire de Montgomery et coll. (2012) et en s'appuyant sur cette tendance de collectivisation de la vision de l'E.S. (et plus particulièrement sur le concept d'E.S. Collectif), ce mémoire se propose d'étudier les mécanismes de collaboration favorisant le soutien des entreprises sociales.

Montgomery et coll. (2012) considèrent la collaboration intersectorielle comme une forme majeure d'action collective visant le progrès social. Conséquemment, le partenariat intersectoriel s'avère être la forme d'action collective la plus fréquemment citée dans la littérature sur l'E.S. et prend principalement l'appellation « partenariat social ». Aussi, la collectivisation de l'E.S. s'appuie sur la collaboration avec différents acteurs afin de mobiliser des efforts externes. Il a aussi été dit que les O.S.B.L. font particulièrement face au

défi de rareté des ressources. Subséquemment, l'étude des partenariats sociaux impliquant des entreprises sociales de type O.S.B.L. apparaît particulièrement intéressante dans le cadre de cette recherche. Attardons-nous donc à ce mécanisme de collaboration.

1.2. Les partenariats sociaux

Les partenariats sociaux représentent une forme d'action collective qui gagne en popularité et dans laquelle plusieurs secteurs interagissent pour réaliser un objectif commun (Waddock, 1991).

Une des premières définitions d'un partenariat social est proposée par Waddock et Post (1991) :

« Les partenariats sociaux peuvent être définis comme des efforts volontaires de collaboration de la part d'acteurs ou d'organisations de deux secteurs économiques ou plus, dans un forum où ils essaient de résoudre un problème ou un enjeu commun qui est, en quelque sorte, à l'ordre du jour des politiques publiques » (traduction libre p.393).

Les partenariats sociaux s'attaquent généralement à des problèmes complexes auxquels une organisation seule pourrait difficilement faire face. (Waddock, 1991) En fait, l'entrepreneur social doit inévitablement former des alliances avec d'autres organisations s'il espère avoir un effet significatif sur l'enjeu auquel il s'attaque.

D'ailleurs, un thème récurrent chez les chercheurs qui s'intéressent aux partenariats sociaux demeure l'idée que les deux partenaires doivent démontrer un niveau minimal d'implication.

Selon Waddock (1991), comme le terme partenariat l'indique, il y a un degré de partage de pouvoir et de partage de responsabilité qu'implique le partenariat social. Comme les partenariats, ils nécessitent une interaction active et une implication d'au moins deux organisations dans la planification et l'implémentation des activités. Ils impliquent à la fois collaboration et échange. Selsky et Parker (2005) insistent également sur l'implication des parties et évoquent pour leur part la nécessité d'un engagement des partenaires sur une certaine période de temps. Cela dit, la participation et l'implication sont possibles seulement lorsque les entreprises perçoivent qu'elles ont un engagement réel dans les

efforts du partenariat et cela dépend de la présence d'un noyau de valeurs communes à tous les participants.

Aussi, l'indivisibilité et l'étendue du problème social sont des conditions essentielles à l'émergence des partenariats sociaux puisqu'elles rendent les acteurs interdépendants. L'interdépendance apparaît lorsque l'enjeu social est trop large ou trop complexe pour un acteur individuel, ou lorsque les compétences/ressources nécessaires pour le résoudre obligent l'apport de plusieurs organisations. (Waddock, 1991)

Waddock (1991) propose une typologie des partenariats sociaux. Elle identifie trois types selon leurs différences au niveau des caractéristiques organisationnelles et des résultats attendus : programmatique (*programmatic*), fédératif (*federational*), systémique (*systemic*)

- Le partenariat programmatique est temporaire, court terme, contractuel et hautement formalisé. Il s'attaque généralement à un enjeu relativement limité. Les bénéfices profitent directement aux participants et quelque peu à la société.
- Le partenariat fédératif prend la forme d'une coalition centrée sur un objectif et dont les rapports sont formalisés à l'intérieur de la fédération. Le problème social est relativement vaste pour nécessiter les efforts d'un groupe. Les partenaires sont des membres, à moyen ou long terme, et les bénéfices vont à la société à travers le groupe, l'industrie ou la région.
- Le partenariat systémique, comme son nom l'indique, s'attarde à des enjeux sociaux étendus, complexes et qui obligent l'intervention de plusieurs acteurs clés. Ce type de collaboration est relativement informel et prend la forme de rencontres ou de forums où les acteurs peuvent planifier les stratégies, engager des ressources et coordonner les actions.

Ici, il est intrigant de remarquer que la typologie des partenariats sociaux proposée ci-haut rappelle en quelque sorte la typologie des entrepreneurs sociaux de Zahra et coll. (2009) (présentée dans la section 1.3) En fait, à l'instar de ces-derniers, Waddock (1991) s'appuie principalement dans sa classification sur l'étendue ou l'ampleur du problème social auquel l'entrepreneur s'adresse.

En outre, il a été dit que Montgomery et coll. (2012) présentent la collaboration intersectorielle comme une forme d'action collective permettant le progrès social. Or, la

littérature sur les partenariats sociaux insiste justement sur le fait que ces alliances s'opèrent à travers différents secteurs de la société.

D'ailleurs, dès le début, les partenariats sociaux sont décrits comme intrinsèquement intersectoriels. (Selsky et Parker, 2005) Andrew et Klein (2010) insistent même sur le potentiel d'innovation créé par la juxtaposition de différents secteurs.

1.2.1. Les Partenariats Sociaux Intersectoriels (P.S.I.)

Selsky et Parker (2005) introduisent pour leur part le concept de Cross-Sector Social Partnerships (CSSP) qu'on peut traduire par Partenariats Sociaux Intersectoriels (P.S.I.). À travers ces P.S.I., des organisations s'attaquent conjointement à des enjeux tels le développement économique, la santé, l'éducation, la lutte à la pauvreté, la conservation de l'environnement, etc. Les auteurs définissent ces P.S.I. comme : « des projets conçus explicitement pour répondre à des enjeux sociaux et des causes, dans lesquels les partenaires s'engagent sur une base permanente » (traduction libre, p.850). Ils affirment que les P.S.I. peuvent prendre des formes très variées selon : leur taille, leur étendue et leur but. Ainsi, leurs propos rejoignent le raisonnement de Waddock (1991), qui s'appuie visiblement sur ces trois facteurs dans sa typologie. Les partenariats programmatique, fédératif et systémique se différencient justement par la taille et l'étendue de leurs résultats ainsi que par leur but, plus ou moins socialement orienté.

Selsky et Parker (2005) identifient trois principaux secteurs de la société qui tentent de s'attaquer aux problèmes sociaux : les entreprises à profit, les organismes gouvernementaux et les O.S.B.L.. À partir de ces trois groupes, ils soutiennent que les P.S.I. surviennent sur quatre terrains différents :

- Entreprise à profit/O.S.B.L.,
- Entreprise à profit/Organisme gouvernemental
- Organisme gouvernemental/O.S.B.L.
- Trisecteur

Il faut noter qu'Austin, Stevenson et Wei-Skillern (2006), ainsi qu'Austin et Reficco (2009), dans leur définition de l'E.S., confirment que le phénomène s'opère à travers les trois secteurs identifiés par Selsky et Parker (2005) : les entreprises à profit, les organismes gouvernementaux et les O.S.B.L..

Cela dit, Selsky et Parker (2005) reconnaissent eux-mêmes que plusieurs chercheurs ignorent leur dernière catégorie, sans distinguer partenariat bisectoriel et trisectoriel.

Austin (2000) prédit que le 21^e siècle tend vers une intensification de la collaboration intersectorielle entre les O.S.B.L., les entreprises à profit et les gouvernements. Selon son raisonnement, la reconnaissance des limites de l'État à fournir des services ainsi que l'ampleur et la complexité grandissante des problèmes sociaux contribuent à l'accélération de l'interdépendance de ces trois secteurs.

Cela dit, parmi les trois formes de P.S.I. identifiées dans ce mémoire, l'alliance entreprise à profit/gouvernement représente sans doute la forme de partenariat la moins intéressante dans la perspective de cette recherche. En fait, étant donné qu'il s'agit de l'unique P.S.I. qui n'inclue pas d'entreprises sociales, le partenariat public-privé ne représente pas obligatoirement un partenariat social, quoiqu'il puisse l'être de manière indirecte. Par exemple, l'association du gouvernement avec une entreprise privée dans la construction d'infrastructures ou l'amélioration de services publics profite indirectement à la société en général, sans représenter toutefois un partenariat social au sens strict.

Aussi, prenons à présent le temps d'observer les deux principaux P.S.I. présents dans la littérature qui incluent des entreprises sociales :

- Entreprise à profit/O.S.B.L.
- Gouvernement/O.S.B.L.

1.2.1.1. Entreprise à profit/O.S.B.L.

Selon Austin (2000), quoique le nombre d'O.S.B.L. ait augmenté considérablement lors des dernières décennies, le désengagement social des gouvernements force le secteur sans but lucratif à rechercher de nouvelles sources de financement. De l'autre côté, les entreprises à profit remettent de plus en plus en question leurs pratiques traditionnelles de philanthropie corporative en cherchant de nouvelles stratégies plus pertinentes pour l'entreprise et ayant un plus grand impact social. De cette façon, « La recherche de nouvelles ressources et de méthodes d'organisation plus efficaces pousse les O.S.B.L. et les entreprises à profit à travailler ensemble » (traduction libre p.69).

D'ailleurs, Austin (2000) se concentre particulièrement sur la collaboration stratégique entre les O.S.B.L. et les entreprises à but lucratif. Il introduit d'ailleurs le concept de « Collaboration Continuum » ou Continuum de Collaboration. Le Continuum de Collaboration est conçu pour nous permettre de classer et caractériser les différents types de relations O.S.B.L./entreprise à profit, ainsi que les étapes qu'il est possible de traverser dans l'évolution de l'alliance. L'auteur propose trois types de collaboration sur le Continuum. Ces types représentent en fait trois stades à l'intérieur desquels l'alliance peut se situer :

- Stade philanthropique (*philanthropic*) : La relation qui unit les partenaires prend largement la forme d'un don de charité. La communication y est quasi inexistante. Ce type de collaboration représente actuellement la plupart des relations entreprise/O.S.B.L. .
- Stade transactionnel (*transactional*) : À ce stade, on observe clairement des échanges de ressources qui sont axées sur des activités spécifiques. Il s'agit d'une collaboration stratégique. On donne comme exemples les événements commandités et le marketing lié à une cause.
- Stade intégratif (*integrative*) : La relation prend presque la forme d'une coentreprise. Les missions, les gens et les activités des partenaires tendent à se collectiviser, à s'organiser et à s'intégrer.

Le tableau 5 résume l'évolution à travers les stades des caractéristiques qui définissent la nature de la relation entre les partenaires.

Tableau 5 : Stades d'évolution de la relation partenariale

NATURE DE LA RELATION	STADE 1 (Philanthropique)	STADE 2 (Transactionnel)	STADE 3 (Intégratif)
Niveau d'engagement	Faible	→	Élevé
Importance à la mission	Périphérique	→	Centrale
Ampleur des ressources	Petite	→	Grande
Champ d'activité	Étroit	→	Large
Niveau d'interaction	Rare	→	Intensif
Complexité managériale	Simple	→	Complexe
Valeur stratégique	Mineure	→	Majeure

Traduction libre (Austin, 2000)

Austin (2000) précise qu'il n'y a pas nécessairement un stade qui est mieux qu'un autre et que la transition dans un sens doit plutôt découler d'une analyse stratégique des objectifs de l'entreprise dans la collaboration. Pour illustrer le passage d'une collaboration à travers les différentes étapes, l'auteur prend l'exemple de l'alliance entre l'entreprise *Timberland*⁷ et l'O.S.B.L. *CityYear*⁸.

Débutant en 1988 par une simple demande de 50 paires de chaussures pour les uniformes de *CityYear*, la collaboration s'initie au stade philanthropique. Quelques années plus tard, *Timberland* permet à ses employés de consacrer un certain nombre d'heures de travail au bénéfice de *CityYear*. Le partenariat se trouve alors plutôt au stade relationnel. Finalement, le partenariat évolue vers le stade intégratif et il n'y existe plus chez les employés de distinction entre les heures consacrées à *CityYear* et le travail « normal ». La collaboration a évolué à travers les trois stades. D'ailleurs, une décennie après le contact initial, *Timberland* est le fournisseur officiel des uniformes pour tous les bénévoles de *CityYear*.

Il apparaît pertinent de noter que le premier stade décrit par l'auteur à travers le cas « *Timberland/City Year* » ne serait pas considéré comme un partenariat social par plusieurs autres chercheurs. Comme il a été mentionné auparavant, le partenariat nécessite l'implication minimale d'au moins deux parties. Or, dans le cas du stade philanthropique, il ne semble pas que le simple fait de recevoir un don puisse représenter une implication suffisante pour être considérée comme un partenariat. Waddock (1991) rappelle qu'un partenariat nécessite généralement l'engagement de ressources par tous les partenaires.

On dénombre plusieurs autres exemples de partenariats sociaux incluant des entreprises à profit à travers la littérature sur l'E.S. Prenons d'abord un exemple classique en s'attardant au cas de la *Grameen Bank*, une banque de développement communautaire au Bangladesh. Depuis ses débuts en 1976, cette institution de microfinance se spécialise dans la création de modèles d'affaires d'entreprises sociales. C'est dans ce contexte que,

⁷ *The Timberland Company* est une entreprise américaine d'habillements extérieurs qui se spécialise dans les chaussures. La compagnie se proclame partisane de la responsabilité sociale des entreprises. www.timberland.com

⁸ *CityYear* est un organisme sans but lucratif qui prône l'engagement communautaire afin de lutter contre le phénomène du décrochage scolaire aux États-Unis. www.cityyear.org

depuis sa fondation, la *Grameen Bank* multiplie les collaborations avec des entreprises à but lucratif. Yunus et coll. (2010) décrivent justement trois cas de partenariat impliquant Grameen et une entreprise à profit.

- *Grameen/Telenor* : Une alliance avec l'entreprise de télécommunications norvégienne *Telenor* pour rendre les services de téléphonie mobile plus accessible aux Bangladais
- *Grameen/Danone* : Une collaboration avec le géant français Danone avec comme objectif de produire un yogourt qui soit abordable pour les familles les moins riches du Bangladesh, tout en étant le plus nutritif possible.
- *Grameen/Veolia Water* : Un partenariat dont la mission est de fournir un accès à de l'eau potable, abordable, aux populations rurales du Bangladesh.

Notons que ces trois exemples se situent au stade intégratif au sens d'Austin (2000) alors que la collaboration prend la forme d'une coentreprise.

Malgré ces exemples de succès, Yunus et coll. (2010) tirent plusieurs leçons de ces trois partenariats. Selon eux, deux de ces leçons s'appliquent particulièrement aux entreprises sociales. D'abord, les auteurs rappellent l'importance de bien choisir ses partenaires en favorisant les investisseurs avec une mission orientée sur la création de valeur sociale. Les gestionnaires qui donnent la priorité la plus élevée à la création de profit au détriment de la valeur sociale doivent être évités. Ensuite, ils retiennent comme seconde leçon l'idée de spécifier clairement les objectifs sociaux visés par l'alliance dès le début du partenariat. Ce raisonnement apparaît d'autant plus logique à la lumière des propos de Selsky et Parker (2005) qui soutiennent qu'en général, la confiance dans les entreprises se base traditionnellement sur des échanges contractuels formalisés, alors que la confiance dans le secteur sans but lucratif s'appuie plutôt sur une solidarité au niveau de la mission et des valeurs communes.

Bref, quoique les liens Entreprise à profit/O.S.B.L. ne s'appliquent pas directement à la question de recherche développée dans le cadre de ce mémoire, il apparaît pertinent de s'y attarder afin d'en tirer des leçons potentiellement applicables à notre cas.

Observons maintenant le second type de P.S.I. qui nous intéresse plus particulièrement.

1.2.1.2. Gouvernement/O.S.B.L.

Brown et Troutt (2004) citent les travaux de Smith et Lipsky (1993), qui soutiennent qu'il existe une tension « inhérente » et « continue » dans la relation qui unit le secteur sans but lucratif et les différents organismes gouvernementaux. Le raisonnement des chercheurs est qu'un esprit de concurrence se pose entre ces deux secteurs. D'un côté, le gouvernement fait face à la nécessité de rendre des comptes sur le bien-fondé de ses dépenses, alors que de l'autre, le secteur sans but lucratif met davantage l'accent sur les besoins de sa clientèle. Aussi, les auteurs affirment qu'alors que la relation évolue, la capacité du gouvernement à imposer son ordre du jour aux O.S.B.L. augmente. Apparaît alors une relation de pouvoir asymétrique, résultant souvent sur un degré élevé de contrôle gouvernemental sur les objectifs de l'O.S.B.L., ainsi qu'une augmentation des exigences de rapports des résultats.

C'est pourquoi Brown et Troutt (2004) proposent un modèle coopératif pour gérer les relations entre le secteur sans but lucratif et les organismes gouvernementaux. Ce modèle tire principalement ses leçons d'une étude sur le *Family Violence Prevention Program*, un programme du gouvernement provincial du Manitoba pour lutter contre la violence conjugale.

En fait, sur les 22 O.S.B.L. manitobains étudiés dans le cadre de cette recherche, seulement trois décrivaient leur relation avec le gouvernement provincial comme soutenante, amicale et qui leur permette de se concentrer sur l'accomplissement de leur mission au lieu d'être constamment à la recherche de financement (Brown et Troutt, 2003). Les chercheurs se sont alors concentrés sur ces trois *exemplars*, constatant du coup qu'ils avaient en commun d'être tous encadrés par le *Family Violence Prevention Program*. Ils décrivent ensuite en longueur les structures et les attitudes nécessaires à l'implantation d'un modèle coopératif réussi.

Du point de vue structurel, on évoque principalement le besoin de stabilité dans le financement et de continuité dans les relations entre les membres des organisations. Sur le plan des attitudes, les auteurs notent : la volonté politique, la concentration sur une mission commune, le respect de l'indépendance des organisations et l'importance du consensus dans la prise de décision.

Pour leur part, Korosec et Berman (2006) étudient comment les municipalités supportent l'E.S.. Ces chercheurs arrivent à des conclusions (à mon sens relativement négatives) alors que 34.2 % des entrepreneurs sociaux sondés considèrent profiter d'une aide municipale active, 44.2 % estiment avoir un peu de soutien et 21.6 % ont signifié avoir très peu ou aucun appui du palier municipal.

En se basant sur un échantillon de plus de cinq cents municipalités à travers les États-Unis, les chercheurs en concluent que les gouvernements municipaux peuvent favoriser l'E.S. de trois manières :

- Accroître la sensibilisation aux problèmes sociaux
- Améliorer la coordination avec les autres organisations
- Aider les entreprises sociales à acquérir des ressources

Pour sa part, Lévesque (2011) affirme que les pouvoirs publics peuvent favoriser les entreprises de l'économie sociale, avec une intensité variable selon les pays, mais à partir de deux approches. Dans un premier cas, l'État peut soutenir ces entreprises afin d'atteindre plus efficacement des objectifs économiques et sociaux relevant de l'intérêt général. Dans la seconde approche, les pouvoirs publics soutiennent davantage ces organisations pour leur spécificité, c'est-à-dire leur finalité sociale, leur gouvernance démocratique et leur grand potentiel d'innovation sociale.

En somme, les Korosec et Berman (2006) admettent qu'à ce jour, les connaissances sont très limitées quant aux actions mises de l'avant par les villes pour encourager et soutenir l'E.S.. Pourtant, ils prétendent que dans les dernières années, le ralentissement du financement destiné aux enjeux sociaux de la part des paliers provincial et fédéral rend d'autant plus important le soutien municipal pour l'E.S..

Ces auteurs émettent aussi certaines inquiétudes quant à la diminution possible de l'appui municipal. Leur raisonnement se base sur le fait que la collaboration du palier municipal avec le secteur sans but lucratif inclue nécessairement un partage de pouvoir. Or, il est donc possible que certains gestionnaires ou élu(e)s soient réticents à céder une partie du contrôle sur « leur » enjeu. Ici, la logique des auteurs rejoint l'idée de relation de pouvoir asymétrique entre le gouvernement et les O.S.B.L. évoquée par Brown et Troutt (2004).

Poursuivant un raisonnement semblable, Lévesque (2004) évoque l'idée de viser une dynamique systémique basé sur la coopération et l'autonomie. Il soutient que les diverses organisations issues de l'économie sociale doivent non seulement être ouverte au partenariat, mais aussi conserver leur autonomie de telle sorte qu'elles puissent tirer avantage des opportunités favorables à l'innovation sociale. De cette façon, on observe ce que l'auteur nomme gouvernance partenariale ou horizontale.

Selsky et Parker (2005) avancent que les limites du secteur sans but lucratif à agir seul obligent le développement de relations avec l'État. Néanmoins, selon eux, même si plusieurs auteurs admettent le rôle crucial du gouvernement dans l'établissement de partenariats dans les communautés, plusieurs d'entre eux remarquent qu'en général, il existe un manque de planification et de pensée systémique dans la gestion des partenariats gouvernement/O.S.B.L..

Pourtant, les chercheurs semblent s'entendre sur l'importance de la collaboration entre ces deux secteurs. Par exemple, Sud, VanSandt et Baugous (2009) citent justement le cas de la *Grameen Bank* en soulignant que cet organisme n'aurait jamais pu avoir un impact si large sans le financement et la légitimité qu'il a reçu de différents gouvernements.

En ce qui concerne le Québec, Vaillancourt (2007) affirme que l'État tend progressivement à accroître la participation de la société civile et des acteurs du secteur sans but lucratif dans la coconstruction et la coproduction des politiques publiques. Mendell et Neamtan (2010) abondent dans ce sens et reconnaissent la situation particulière au Québec en évoquant également l'idée de coconstruction des politiques publiques.

Pourtant, quoique ces auteurs remarquent la situation enviable des OSBL québécois, Lévesque (2011) rappelle qu'en comparant ceux-ci aux entreprises du secteur marchand, on réalise que beaucoup de chemin reste à faire. En fait, selon lui, les OSBL agissent souvent à l'intérieur d'un « environnement défavorable, sinon carrément hostile » (p.13).

Aussi, il est intéressant de constater que Lévesque (2011) relève que les recherches empiriques tendent à démontrer un plus grand potentiel d'innovation sociale non actualisé à l'intérieur des entreprises sociales, d'où l'importance d'un meilleur soutien de la part des pouvoirs publics.

Au niveau de la littérature, Brown et Troutt (2004) remarquent qu'il y a assurément des manques dans la recherche sur les relations entre le gouvernement et le secteur sans but lucratif. En addition, dans un même raisonnement, Selsky et Parker (2005) soutiennent que peu d'attention est mise sur les dynamiques institutionnelles qui influencent les priorités politiques et ainsi, les enjeux sociaux à prioriser. Selon eux, les P.S.I. ont une dimension politique insuffisamment étudiée. Austin et coll. (2006) renchérissent en déclarant qu'à l'instar du discours populaire, la littérature académique se concentre principalement sur l'E.S. à l'intérieur et à travers les secteurs marchand et sans but lucratif, mettant le secteur gouvernemental de côté.

Finalement, pour Brown et Troutt (2004), il est essentiel de s'attarder à l'étude de la relation entre le secteur sans but lucratif et le gouvernement. De cette façon, cela permet d'améliorer la communication et la compréhension entre ces deux secteurs afin d'optimiser les bénéfices d'une collaboration pour les deux parties.

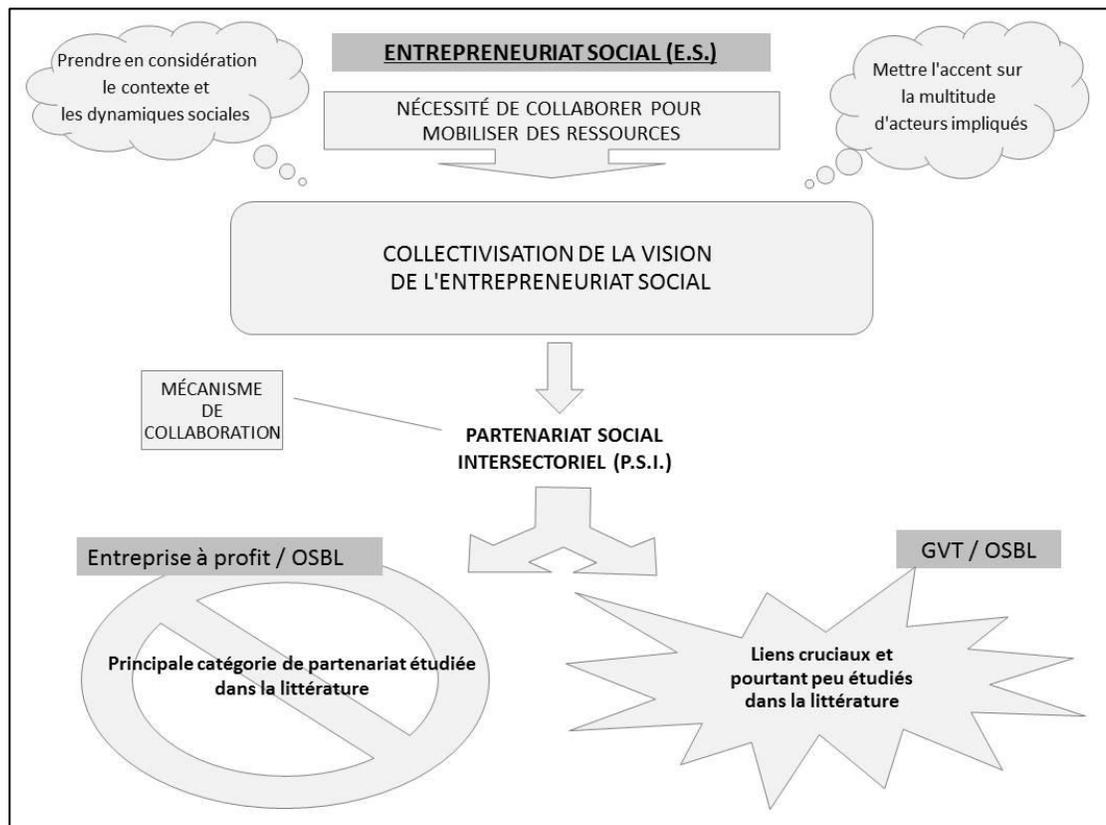
Force est d'admettre que les théoriciens s'entendent pour dire que : quoique les partenariats Gouvernement/O.S.B.L. soient primordiaux pour ces entreprises, trop peu d'attention y est consacrée par les chercheurs.

2. Cadre d'analyse

2.1. Considérations finales sur la revue de la littérature

À la lumière de cette revue de littérature de l'E.S. et des partenariats sociaux, prenons le temps de résumer la logique qui sous-tend l'orientation de cette recherche. La figure 2 illustre les principaux éléments qui motivent cette orientation :

Figure 2 : Éléments sous-jacents à l'orientation de la recherche



D'abord, en comparant les différents types d'entrepreneurs décrits dans la littérature, Dacin et coll. (2010) en sont venus à la conclusion qu'il y a d'intrigantes différences quant aux processus et ressources utilisés par les entrepreneurs sociaux. Ainsi, l'entrepreneur social fait face au problème de la rareté des ressources et doit donc innover pour mobiliser des ressources externes. En accord avec ces constatations, les récentes recherches ont souligné l'importance de collectiviser la vision de l'E.S. afin de prendre compte de la multitude d'acteurs impliqués dans la mobilisation de ces ressources externes.

Aussi, il a été démontré que les partenariats intersectoriels représentent un mécanisme de collaboration particulièrement important pour les entreprises sociales.

En fait, même si l'idée de mobiliser les ressources des autres est bien présente dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Dees, 1998), la collaboration est d'autant plus centrale pour les entrepreneurs sociaux. (Trivedi et Stokols, 2011) C'est pourquoi l'accent a été mis sur les deux principaux types de P.S.I. décrits par les chercheurs en E.S. Par la suite, certains de ces chercheurs ont rappelé le rôle essentiel des différentes entités gouvernementales dans le succès des entreprises sociales (Sud, VanSandt et Baugous, 2009) et insisté sur la nécessité d'examiner plus profondément la relation Gouvernement/O.S.B.L. (Brown et Troutt, 2004)

Cela dit, acceptant l'importance particulière en E.S. des partenariats comme mécanisme de collaboration permettant la mobilisation de ressources et, reconnaissant la centralité particulière des relations avec les différents gouvernements, ce mémoire s'efforce de répondre à la question de recherche citée précédemment :

Comment les partenaires gouvernementaux soutiennent-ils les organismes sans but lucratif?

Prenons maintenant le temps de construire le cadre d'analyse qui nous servira d'outil dans l'étude de ces partenariats.

2.2. Cadre d'analyse

Il importe à présent d'observer le cadre théorique sur lequel s'appuiera l'analyse des partenariats O.S.B.L./Gouvernement, afin de répondre adéquatement à la question de recherche.

D'abord, il s'agit d'observer comment les gouvernements supportent les O.S.B.L. à travers leurs partenariats. En d'autres mots, quelles sont les actions mises de l'avant pour appuyer ceux-ci? Pour cela, les travaux de Korosec et Berman (2006) nous serviront de base.

Ensuite, reconnaissant le rôle particulier du flux de ressources à travers les partenariats, il s'agit de préciser notre analyse en se concentrant justement sur les différents

types de ressources échangées dans le cadre de ces associations. Bref, il s'agit alors d'observer plus précisément avec quoi les partenaires gouvernementaux réussissent à épauler les entreprises sociales de type O.S.B.L.. Afin d'y parvenir, les travaux de Mair, Battilana et Cardenas (2012) nous seront fort utiles.

Finalement, après avoir établi les moyens mis de l'avant par le gouvernement pour supporter les O.S.B.L., ainsi que les types de ressources échangées à travers ces moyens, il s'agira d'utiliser ce cadre d'analyse pour faire ressortir le rôle des partenaires gouvernementaux dans le soutien d'un O.S.B.L.. En d'autres mots, à quel point ce soutien permet-il à cette entreprise d'opérer?

Dans un premier temps, il importe de s'attarder aux types d'aide qu'un O.S.B.L. est en mesure de recevoir à travers ses partenariats avec les gouvernements. Comme il a été souligné dans la section 1.2.1.2., Korosec et Berman (2006) s'intéressent à la relation entre les municipalités et l'E.S.. Quoique l'étude concerne uniquement le palier municipal, leurs conclusions demeurent fort intéressantes. À partir des données recueillies à travers leurs recherches, ils ont déjà déterminé trois façons dont les municipalités peuvent soutenir les entrepreneurs sociaux :

- Accroître la sensibilisation aux problèmes sociaux
- Améliorer la coordination avec les autres organisations
- Aider les entreprises sociales à acquérir des ressources

Ainsi, en construisant sur les constats de ces auteurs, il apparaît pertinent de tenter de mobiliser leur modèle à d'autres niveaux. En d'autres mots, ces trois types de soutien sont-ils applicables aux partenaires gouvernementaux d'un O.S.B.L.? Dans le but de simplifier la démarche méthodologique, le cadre d'analyse regroupe les types de soutien sous trois thèmes :

- PROMOTION de la mission sociale
- COORDINATION entre les organisations
- ACQUISITION de ressources

Ce questionnaire nous amène donc à construire le tableau 6 suivant :

Tableau 6 : Types de soutien gouvernemental

TYPE DE SOUTIEN	DESCRIPTION
Accroître la sensibilisation aux problèmes sociaux (PROMOTION)	
Améliorer la coordination avec les autres organisations (COORDINATION)	
Aider les entreprises sociales à acquérir des ressources (ACQUISITION)	

Dans un second temps, rappelons-nous que la mobilisation de ressources externes par l'entreprise sociale représente un sujet clé dans la littérature sur l'E.S.. Pour plusieurs théoriciens, c'est principalement à travers ce processus que l'entreprise sociale peut démontrer son habileté à faire preuve d'innovation. Par exemple, Montgomery et coll. (2012) reprennent le concept de P.S.I. et notent le besoin en E.S. de mobiliser des ressources provenant d'une multitude d'acteurs. Dacin et coll. (2010) mettent ensuite l'accent sur le fait que le manque de ressources force les entrepreneurs sociaux à être particulièrement créatif pour pallier cette rareté.

Austin et Seitanidi (2012) abondent dans ce sens, mais soulignent spécialement l'importance de reconnaître la nature des ressources déployées par les partenaires. Selon eux, il importe de prendre compte non seulement des ressources tangibles (argent, usines, machinerie, ressources naturelles, etc.), mais aussi des ressources intangibles (savoir, compétences, pratiques de management, etc.).

De plus, notons que Dacin et coll. (2010), en se basant sur leur analyse des définitions de l'E.S., notent également qu'il existe très peu de consensus à travers celles-ci, mis à part le fait que la majorité font référence à la capacité de mobiliser des ressources. Conséquemment, ils suggèrent que les entrepreneurs se différencient justement par les types de ressources préconisés. D'ailleurs, cette idée de prioriser la nature des ressources

comme facteur discriminant est partagée par d'autres chercheurs. Par exemple, Mair, Battilana et Cardenas (2012) classent les entrepreneurs sociaux selon le « capital » qu'ils préconisent.

C'est pourquoi, considérant la centralité de l'échange de ressources dans la littérature sur la collaboration en E.S., cette recherche se propose de rejoindre la tendance de ces chercheurs en mettant spécialement l'accent sur cet aspect. Conséquemment, il semble pertinent d'approfondir la dernière catégorie de soutien proposée par Korosec et Berman, soit aider les entreprises sociales à acquérir des ressources.

À mon sens, l'analyse de la nature des ressources échangées permet sans aucun doute d'éclaircir le rôle de ces échanges dans le soutien d'un O.S.B.L.. En fait, au-delà des ressources financières qui peuvent servir à maintenir l'entreprise en vie, d'autres ressources spécifiques permettent à l'organisme d'opérer. Dans le but de faire ressortir la diversité des ressources échangées, il apparaît juste d'enrichir notre analyse en s'appuyant sur des théories qui reconnaissent cette diversité.

Pour cela, il semble pertinent d'adapter la typologie proposée par Mair et coll. (2012), afin d'analyser plus en détail les ressources échangées à travers les différents partenariats gouvernement/O.S.B.L.

Il a été dit dans la section 1.1.1 que la typologie de Mair et coll. (2012) sépare les modèles d'entreprise sociale selon le capital sur lequel mise principalement l'organisation. Revoyons brièvement les quatre types de capital identifiés par ces auteurs.

- Le capital « Économique » représente l'argent et les autres ressources matérielles
- Le capital « Humain » est constitué du savoir, des compétences et de l'expérience acquise
- Le capital « Politique » s'incarne dans la capacité de rassembler des individus autour d'un objectif commun pour formuler des politiques collectives
- Le capital « Social » fait référence aux réseaux de relations à travers lesquelles les individus peuvent mobiliser du pouvoir et des ressources

Ici, il semble juste de considérer que le terme « capital » est utilisé comme un synonyme de ressources. En observant les catégories, on peut imaginer aisément une typologie ressources sociales — ressources économiques — ressources humaines —

ressources politiques qui respecte l'esprit des auteurs. Par conséquent, ce mémoire ne fait aucune distinction entre ces deux termes.

Aussi, s'il est exact d'affirmer que l'entrepreneur social peut s'appuyer sur quatre types de capital dans l'accomplissement de sa mission, il semble logique de s'attendre à ce que ces ressources s'acquièrent à travers différents mécanismes. Or, comme il a été répété à maintes reprises, les P.S.I. constituent évidemment un mécanisme essentiel à l'acquisition de ressources externes en E.S.. (Montgomery, Dacin et Dacin; 2012). Ainsi, en construisant sur les propositions de Mair et coll. (2012), il apparaît pertinent d'appliquer leur catégorisation aux partenariats Gouvernement/O.S.B.L..

En fait, force est d'admettre que si un O.S.B.L. peut s'appuyer sur différents types des ressources dans son développement, ces types apparaissent potentiellement dans l'échange de ressources que représente le partenariat.

On peut donc dire qu'à travers leurs associations avec les différentes instances gouvernementales, les O.S.B.L. peuvent hypothétiquement acquérir quatre sortes de ressources :

- Ressources Économiques (R.É.) — Argent et autres ressources matérielles
- Ressources Humaines (R.H.) — Savoir, compétences et expérience acquise.
- Ressources Politiques (R.P.) — Pouvoir, capacité d'influence, légitimité
- Ressources Sociales (R.S.) — Accès à des réseaux de relations

Il s'agit donc d'aller au-delà des conclusions de Korosec et Berman en examinant la catégorie « Aider à acquérir des ressources » de telle sorte qu'il soit possible de faire ressortir la nature des ressources mobilisées par les O.S.B.L..

Le tableau 7 illustre la nature de ressources acquises qui ont été ajoutées à la grille d'analyse :

Tableau 7 : Grille d'analyse finale

TYPE DE SOUTIEN	DESCRIPTION	
PROMOTION de la mission sociale		
COORDINATION entre les organisations		
ACQUISITION de ressources	SOCIALES	
	ÉCONOMIQUES	
	HUMAINES	
	POLITIQUES	

Bref, après avoir utilisé le modèle de Korosec et Berman (2006) quant aux types de soutien que les O.S.B.L. peuvent recevoir des différentes instances gouvernementales, la classification de Mair et coll. (2012) permet de distinguer plus précisément la nature des ressources acquises à travers les différentes alliances. Ainsi, il est possible de mettre en lumière non seulement de quelles façons les partenaires soutiennent un organisme, mais également avec quoi.

En fait, il s'agit dans un premier temps d'adopter une démarche déductive en observant l'application potentielle des modèles de ces théoriciens sur le terrain.

3. Méthodologie

3.1. Stratégie de recherche

La méthodologie suivie tout au long de ce travail se base sur une approche qualitative. En fait, considérant la problématique abordée et la question de recherche qui en découle, les méthodes qualitatives, l'étude de cas notamment, paraissent particulièrement adéquates afin d'étudier le rôle des partenaires gouvernementaux dans le soutien des entreprises sociales.

Selon Yin (2009), l'étude de cas permet aux chercheurs de conserver une vision holistique des événements et s'appuie sur le désir de comprendre un phénomène social complexe. En plus, en comparant les études de cas avec les autres méthodes de recherche en sciences sociales, il rappelle que l'étude de cas est une méthode spécialement appropriée lorsque les trois critères suivants sont présents :

- La question de recherche prend la forme comment? Ou pourquoi?
- Le chercheur ne requiert pas de contrôle sur les événements
- L'accent est mis sur les événements contemporains

(p.13)

C'est pourquoi, logiquement et en cohérence avec la littérature, une approche qualitative s'appuyant sur la méthode de l'étude de cas apparaît comme une stratégie de recherche adéquate pour répondre à la question : *Comment les partenaires gouvernementaux soutiennent-ils les O.S.B.L.?*

D'ailleurs, alors que cette méthode est fréquemment utilisée dans la littérature pour décrire les relations entre O.S.B.L. et entreprises traditionnelles, l'étude de cas a été jusqu'ici largement ignorée pour comprendre les relations qui existent entre ces entreprises et les différentes instances gouvernementales. En fait, les rares recherches qui s'intéressent à ces liens utilisent généralement la méthode du questionnaire et s'adressent à un assez grand nombre d'entreprises. Tout en reconnaissant l'apport certain de ce type de recherches, il me semble également pertinent d'adopter une stratégie qui permet d'analyser le phénomène plus en profondeur.

Aussi, dans le cadre de ce mémoire, l'étude de cas portera sur un cas unique. De cette façon, en se concentrant sur les partenaires gouvernementaux d'une seule entreprise sociale, il s'agit en quelque sorte de renoncer à un potentiel élevé de généralisabilité des résultats pour favoriser plutôt la richesse des données. En toute conscience des avantages et inconvénients de cette approche, cette démarche vise donc l'étude en profondeur des partenariats gouvernementaux d'une entreprise sociale.

3.1.1. Sélection du cas

Lors du choix de l'entreprise sociale à étudier, le premier critère de sélection fut évidemment que celle-ci incarne la définition d'un O.S.B.L. reflétée par la littérature en E.S.. Or, comme il a été démontré dans les chapitres précédents, le débat sur la définition à adopter est toujours ouvert et une vision unifiée de ce que représente précisément une entreprise sociale n'existe pas encore. Néanmoins, une revue de la littérature a permis de faire ressortir deux caractéristiques indispensables pour être considéré comme entreprise sociale. D'abord, il faut inévitablement que l'organisation ait une orientation sociale se traduisant par une volonté de faire plus pour la société que la maximisation des profits. Elle doit viser un minimum de bénéfices pour la communauté, avoir une mission sociale. Ensuite, afin d'être considéré comme de l'entrepreneuriat, l'organisation doit immanquablement faire preuve d'innovation. C'est cette créativité qui distingue les O.S.B.L. des autres formes d'actions charitables. De même, en cohérence avec la définition large d'une entreprise sociale retenue dans le cadre de ce travail, l'O.S.B.L. sélectionné se devait d'afficher ces deux éléments incontournables : mission sociale et innovation.

Dans un second temps, les contraintes physiques et matérielles (temps, argent, etc.) liées notamment à la collecte de données ont évidemment forcé le choix d'une entreprise géographiquement proche. C'est pourquoi la sélection s'est faite parmi les O.S.B.L. situés à l'intérieur de la région de Montréal.

Bref, l'objectif était donc de trouver un O.S.B.L. innovant, portant une mission sociale et situé à Montréal. Comme il a été dit précédemment, le choix final s'est arrêté sur un O.S.B.L. du quartier St-Michel – Villeray – Parc-Extension, qui vise l'insertion professionnelle et l'intégration sociale des femmes immigrantes dans le besoin, *Petites-Mains*.

3.1.2. Présentation du cas

Petites-Mains est un organisme sans but lucratif qui a pour mission de venir en aide aux personnes dans le besoin, spécialement les femmes immigrantes, exclues du marché de l'emploi.

Créée à Montréal en 1995, Petites-Mains est une entreprise d'insertion membre du Collectif des Entreprises d'Insertion du Québec. Elle vise l'insertion sociale et professionnelle à travers différents programmes dont : la formation en couture industrielle, les cours de francisation, la reconnaissance des compétences et équivalence de diplômes, etc.

Tout débute en 1992 lorsqu'un comptoir alimentaire fréquenté par les familles démunies du quartier Côte-des-Neiges ferme ses portes. C'est alors que Soeur Denise Arsenault, une religieuse de Sainte-Croix, décide de concentrer ses forces sur une cause qui lui tient particulièrement à coeur, lutter contre la précarité des femmes immigrantes dans le quartier Côte-des-Neiges. Elle rassemble alors un groupe de femmes qui fréquentaient le comptoir pour tenter collectivement de trouver une solution. De cette concertation jaillit finalement un projet de couture.

En 1994, le projet en est encore à ses premiers pas. Soeur Arsenault instaure un premier cours de couture familiale avec l'aide de Mme Nahid Aboumansour, actuelle directrice générale de Petites-Mains. L'année suivante, les deux femmes achèvent d'accomplir les démarches nécessaires pour devenir un organisme de charité et de bienfaisance. C'est la naissance de Petites-Mains!

Dès 1996, dans un souci de toujours mieux former les participantes aux exigences professionnelles, les Cours de Couture Familiale (CCF) évoluent en Cours de Couture Industrielle (CCI).

En juillet 2000, Petites-Mains assiste à une étape marquante de son histoire et est déclaré Entreprise d'Insertion, membre du Collectif des Entreprises d'Insertion du Québec. Le fonctionnement de l'entreprise s'appuie à présent sur trois grands volets : Insertion, Formation, Production.

Au cours des années suivantes, l'organisme continue à croître, offre de plus en plus de programmes d'aide et accueille un nombre toujours grandissant de participantes. Victime de son propre succès, Petites-Mains se voit forcé à la veille de son 10e anniversaire d'entamer les recherches d'un plus grand édifice, qui permettrait de s'attaquer à la demande croissante.

En 2007, avec l'aide de ses partenaires, Petites-Mains trouve sa nouvelle demeure et emménage au 7595 boulevard Saint-Laurent, dans le quartier Villeray – St-Michel — Parc-Extension. Depuis, confortablement installé dans un édifice de trois étages avec façade sur le parc Jarry, l'organisme continue de multiplier les projets et diversifier son offre d'outils pour venir en aide aux femmes immigrantes exclues du marché de l'emploi.

3.1.3. Délimitation de la période dans le temps

En ce qui a trait à la période de temps à l'étude dans les limites de ce mémoire, elle s'étale de 2007 jusqu'à présent. Par souci de cohérence avec les états financiers de l'organisme, disons plus précisément du 1 avril 2007 au 31 mars 2013. En fait, la raison principale qui justifie ce choix est la suivante. Il a été répété qu'une entreprise sociale doit incarner une mission sociale en plus de faire preuve d'innovation pour être considérée comme telle. Or, alors que l'orientation sociale de Petites-Mains n'a jamais fait de doute, l'innovation devient réellement une caractéristique incontournable de l'entreprise en 2007. En fait, c'est à ce moment que l'organisme prend possession de ces nouveaux locaux dans le quartier *Villeray — St-Michel — Parc-Extension*. Ce déménagement marque un point marquant pour l'entreprise alors que cet espace additionnel lui permet « de faire croître ses programmes actuels et faire place à plus de participantes, ainsi que d'offrir de nouveaux programmes pertinents pour mieux servir sa clientèle » (*Rapport annuel 2011-2012*)

Bref, au début de l'année 2007, il ne fait plus aucun doute quant au statut d'entreprise sociale de Petites-Mains.

3.1.4. Identification des partenaires

Il importe à présent d'expliquer les façons dont les partenaires gouvernementaux de l'organisme Petites-Mains ont été identifiés. Dans un premier temps, l'analyse documentaire

des rapports annuels de l'organisme a permis d'établir une liste préliminaire. Une section des rapports présente spécifiquement les partenaires gouvernementaux de l'organisme. Par la suite, les entrevues semi-dirigées ont permis d'écourter cette liste. En réalité, certains partenaires apparaissaient en double ou bien ne s'inscrivaient pas dans la période de temps à l'étude. Par exemple, le M.E.S.S. soutient Petites-Mains à travers Emploi Québec, donc ceux-ci représentent un seul et même partenariat. Aussi, quoique la Ville de Montréal figurait sur la liste préliminaire, les témoignages recueillis ont démontré que le soutien offert à Petites-Mains date d'avant 2007, donc hors des limites de cette recherche. Au terme de cette démarche, la liste finale compte cinq (5) partenaires gouvernementaux :

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (M.E.S.S.)
- Service Canada
- Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles (M.I.C.C.)
- Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire (M.A.M.R.O.T.)
- Les Élu(e)s

3.2. Cueillette de données, échantillon et devis de recherche

En cohérence avec la stratégie de recherche, la principale méthode de collecte de données utilisée a été l'entrevue semi-dirigée. En fait, considérant la nature exploratoire de cette étude et puisque l'information à recueillir est de nature riche et qualitative cette méthode apparaît particulièrement appropriée.

Savoie-Zajc (2003) définit l'entrevue semi-dirigée ainsi :

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite aborder avec le participant à la recherche. Grâce à cette intervention, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé »

D'autres méthodes secondaires de collecte de données ont également été utilisées afin d'enrichir la compréhension des liens entre les partenaires. Par exemple, l'analyse

documentaire des rapports annuels de Petites-Mains a notamment permis d'éclaircir l'aspect financier des ententes. L'étude des sites internet du M.I.C.C. et des différents ministères s'est avérée utile dans la compréhension des différents programmes gouvernementaux destinés au financement des O.S.B.L.. Par exemple, le programme Mobilité-Diversité du M.I.C.C. a servi d'exemple de contrat entre Petites-Mains et un ministère. Aussi, le site internet de Petites-Mains a fourni beaucoup d'information concernant l'organisme. Deux conversations téléphoniques avec Service Canada, ainsi qu'une avec le M.A.M.R.O.T. ont permis de mieux définir le rôle de ces partenaires. Finalement, des échanges de courriels avec tous les partenaires, excepté le M.E.S.S., ont permis d'obtenir de l'information supplémentaire.

Alors que les entrevues semi-dirigées ont permis d'entrer en profondeur dans la compréhension des partenariats les plus complexes, les conversations téléphoniques et les échanges de courriels ont parfois suffi lorsque le partenariat était très simple. Par exemple, l'alliance avec le M.A.M.R.O.T. consiste simplement en une aide financière pour un projet en particulier. L'analyse de ce type de partenariat ne s'apprête manifestement pas à la méthode de l'entrevue semi-dirigée. Par contre, un exemple de partenariat plus élaboré comme celui avec le M.E.S.S. a obligatoirement nécessité de rencontrer un responsable en personne.

Étant donné le caractère qualitatif de cette étude ainsi que le recours à un cas unique, l'échantillonnage se devait évidemment d'être délibéré. L'objectif était d'interviewer les gens les « mieux informés » sur les partenariats en question. La stratégie fut de collecter d'abord un maximum d'information au sein de l'organisme lui-même. En fait, il semble logique d'espérer que les personnes les mieux informées sur les rapports qu'entretient un organisme avec ses partenaires se trouvent au sein même de cet organisme. Par la suite, tous les partenaires ont été contactés afin que les données représentent également la perception de ces derniers.

Considérant les biais potentiels de cet échantillonnage délibéré, le critère de saturation des données a été visé lors des entrevues avec les gens de Petites-Mains. Les personnes interviewées occupent les postes suivants : directeur de la production, directrice générale, responsable de la formation et intervenante sociale. L'objectif de cette recherche étant de faire ressortir le rôle des partenaires gouvernementaux dans le soutien à un

O.S.B.L., les personnes ciblées pour les entrevues l'ont été en fonction de cet objectif. Par exemple, la directrice générale et le directeur de la production occupent les fonctions administratives de l'entreprise depuis plus de 15 ans et perçoivent davantage le soutien gouvernemental au niveau stratégique (gestion). Pour leur part, la responsable de la formation et l'intervenante sociale sont étroitement en contact avec les participantes et perçoivent plutôt le soutien au niveau opérationnel (production), mais aussi personnel (participation). Finalement, il faut également considérer que Petites-Mains emploie un total de 16 personnes. Ainsi, il a fallu procéder à quatre entrevues pour en conclure que les données devenaient redondantes.

Pour ce qui concerne la collecte de données chez les partenaires, une seule personne par partenaire a été contactée. Cela s'explique par quelques raisons. Dans un premier temps, la majorité des partenariats se sont avérés moins complexes que présumés avant la collecte. Par ce fait, l'information fournie et corroborée par les gens de Petites-Mains était simple et facilement vérifiable auprès d'une seule personne. À titre d'exemple, un soutien financier pour un projet en particulier. Dans un second temps, il arrive fréquemment que la taille de Petites-Mains fasse en sorte que l'information concernant le partenariat soit effectivement détenue par une seule et même personne, c'est-à-dire le fonctionnaire attribué au dossier de Petites-Mains. Finalement, il importe également de noter les difficultés d'accès à l'information liées au fait que les partenaires gouvernementaux représentent des entités gouvernementales complexes et naturellement hautement politisées (ministère, ville, etc.). De ce fait, les permissions pour la collecte de données doivent venir du sommet de la hiérarchie et exigent un niveau élevé de confidentialité. Par exemple, la personne rencontrée dans le cadre du partenariat avec le M.E.S.S. demande qu'on taise son nom et sa fonction. Pour toutes ces raisons, une seule personne-ressource par partenariat a participé à la collecte de données. À cet effet, les considérations éthiques se retrouvent à l'Annexe C.

Le déroulement des entrevues semi-dirigées est demeuré fort simple. En fait, comme il a été illustré avec la définition de Yin (2009), l'interaction verbale doit être animée de façon souple en se laissant guider par le contenu unique. Ainsi, le guide d'entrevue (Annexe D) était volontairement élémentaire et seuls trois thèmes généraux ont servi d'outil

pour encadrer la discussion. En réalité, ces trois thèmes reflètent les trois types de soutien présents dans le cadre d'analyse, c'est-à-dire : Promotion, Coordination et Acquisition. Les questions étaient volontairement simples, ouvertes et appelant des réponses développées. À titre d'exemple : « En quoi consiste votre partenariat avec l'organisme Petites-Mains? »

La collecte des données s'est déroulée entre les mois d'août 2013 à novembre 2013. Tous les entretiens semi-directifs ont duré entre 31 et 64 minutes. Les verbatim des entrevues ont servi à la présentation et l'analyse des résultats.

Le tableau 8 résume les différentes sources des données.

Tableau 8 : Sources des données

MÉTHODE DE COLLECTE	POSTE OU SITE INTERNET	NOMBRE D'ENTREVUES
Entrevue semi-dirigée	Directrice générale, Petites-Mains	1
Entrevue semi-dirigée	Directeur de la production, Petites-Mains	3
Entrevue semi-dirigée	Responsable de la formation, Petites-Mains	1
Entrevue semi-dirigée	Intervenante sociale, Petites-Mains	1
Entrevue semi-dirigée	Personne Ressource*, M.E.S.S.	1
Entrevue semi-dirigée (par téléphone)	Personne Ressource*, M.E.S.S.	1
Entrevue semi-dirigée	Personne Ressource*, M.I.C.C.	1
Entrevue semi-dirigée (par téléphone)	Personne Ressource*, M.A.M.R.O.T.	1
Échange de courriels	Personnes Ressources*, Service Canada. M.I.C.C. M.A.M.R.O.T.	-
Entrevue semi-dirigée (par téléphone)	Personne Ressource*, Service Canada	2
Analyse de site internet	www.petitesmains.com	-
Analyse de document	Rapports Annuels de 2007 à 2013 Petites-Mains (6 rapports)	-

* Le poste est non spécifié afin de respecter la volonté de confidentialité des répondants.

3.3. Analyse des données

L'analyse des données s'est évidemment faite en lien avec le cadre théorique présenté dans la section 2.

Dans un premier temps, un raisonnement déductif a permis de construire notre cadre d'analyse afin qu'il reflète les théories existantes quant au soutien des gouvernements aux entreprises sociales. En d'autres mots, il a s'agit d'utiliser les modèles théoriques des chercheurs sur le terrain. Les informations recueillies lors de la collecte ont servi à évaluer le niveau de cohérence entre la littérature scientifique et les observations empiriques de notre cas. Les conclusions de cette étape se retrouvent dans la section 4 « Présentation des résultats ».

Dans un second temps, l'analyse des données émergeant du terrain a permis de faire ressortir le rôle du soutien gouvernemental dans le processus d'acquisition de ressources externes de Petites-Mains. Ainsi, il a été possible d'observer les actions gouvernementales qui contribuent ultimement à soutenir le développement de l'OSBL Petites-Mains. En résumé, l'analyse des données n'a pas permis de faire émerger un nouveau type de soutien gouvernemental, mais bien de mettre en lumière la dynamique des trois thèmes préalablement identifiés. À cette étape, la littérature scientifique a été révisée à la lumière des observations empiriques de notre cas. De cette façon, il a été possible d'émettre de nouvelles hypothèses visant à identifier des liens potentiellement pertinents dans l'étude du soutien gouvernemental des O.S.B.L. en E.S.. La figure 7 de la section 5.4. résume le rôle des thèmes Promotion et Coordination et démontre que ces deux types de soutien visent principalement à alimenter le processus d'Acquisition de capital externe.

En ce qui concerne la validité externe des données. Les catégorisations du cadre d'analyse quant aux types de soutien (Korosec et Berman, 2006) et à la nature des

ressources (Mair et coll., 2012) ont été respectées du mieux possible. Les différentes classes ont été explicitées dans le cadre d'analyse. À partir de ces classes, six (6) catégories de soutiens gouvernementaux ont été analysées :

- PROMOTION
- COORDINATION
- ACQUISITION DE RESSOURCES SOCIALES
- ACQUISITION DE RESSOURCES HUMAINES
- ACQUISITION DE RESSOURCES ÉCONOMIQUES
- ACQUISITION DE RESSOURCES POLITIQUES

Le codage des données s'est fait de façon neutre et rigoureuse en s'assurant que les données correspondaient bel et bien à la catégorie qui leur est associée. En outre, si un ne semblait pas entrer clairement dans une des six catégories, cet aspect a été mentionné et justifié.

3.4. Forces et limites de la méthode choisie

Dans un contexte qualitatif d'analyse de cas, l'entrevue semi-dirigée peut représenter un outil fort efficace. Aussi, en optant pour une méthode flexible avec des questions larges, l'objectif est non seulement de favoriser la diversité des réponses, mais également d'éviter d'imposer le cadre d'analyse aux répondants. Par exemple, en posant une question du type : « *Quelles sont les ressources échangées à l'intérieur de votre partenariat avec l'organisme Petites-Mains* », le chercheur influence forcément les réponses en transférant la charge de l'interprétation aux répondants. Ainsi, les entrevues semi-dirigées se déroulent de telle sorte que le chercheur demeure le plus neutre possible, sans imposer les thèmes aux interviewés.

En plus, comme il a été mentionné auparavant, le critère de saturation des données a été respecté en ce qui concerne la collecte de données au sein de l'organisme Petites-Mains. Le directeur de la production a d'emblée reconnu que l'essentiel de l'information sur les alliances avec les entités gouvernementales était détenu par la directrice générale de Petites-Mains. D'ailleurs, en tenant compte de la taille de cet organisme (moins de 20

employés), il semble légitime de croire que cela est exact. Néanmoins, j'ai insisté pour collecter des données auprès d'autres employés. J'ai donc passé en entrevue le second et dernier membre de la direction de l'organisme, le directeur de la production. Celui-ci m'a ensuite indiqué la troisième personne la plus susceptible de m'informer, la responsable de la formation. Finalement, afin de s'assurer de respecter le critère de saturation des données, une quatrième personne occupant le poste d'intervenante sociale a également été rencontrée.

Évidemment, le même souci de neutralité était de mise lors des contacts avec les partenaires gouvernementaux. Cela dit, pour ce qui est de ces derniers, j'ai présenté les raisons qui expliquent qu'une seule personne par partenariat ait été interviewée. Toutefois, j'admets que dans le cas particulier de la collaboration avec le M.E.S.S., où les liens semblaient particulièrement complexes, une entrevue supplémentaire aurait sans doute permis de respecter le critère de saturation des données. Aussi, il importe de noter qu'il aurait été intéressant de recueillir le témoignage de plusieurs autres élu(e)s afin de d'éclaircir le rôle relatif de chacun. Néanmoins, considérant les raisons qui justifient ces faiblesses et tenant compte de la pertinence des personnes interviewées, je crois pouvoir admettre que ce critère a été respecté dans tous les autres cas. Pour tous ces motifs, je crois pouvoir témoigner de la crédibilité et de la validité interne des données recueillies.

4. Présentation des résultats

Dans la section qui suit, les résultats de la collecte de données sont présentés individuellement pour chacun des cinq (5) partenaires gouvernementaux de l'O.S.B.L. Petites-Mains⁹. Il importe de noter que les citations présentées dans cette section proviennent des entretiens réalisés auprès des gens de Petites-Mains et de leurs partenaires. Toutefois, certains propos sont également résumés et remis en contexte lorsque jugé opportun.

- Service Canada
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale
- Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles
- Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
- Élu(e)s

Par la suite, en cohérence avec les propositions de Korosec et Berman (2006), les résultats de chaque partenaire sont divisés selon les trois thèmes identifiés dans le cadre d'analyse :

- Promotion de la mission sociale
- Coordination entre les organisations
- Acquisition de ressources

Finalement, en s'appuyant sur le modèle de Mair et coll. (2012), le dernier thème « Acquisition » est subdivisé en quatre (4) types de ressources :

- Ressources Sociales
- Ressources Économiques
- Ressources Humaines
- Ressources Politiques

⁹ Notez que l'ordre de présentation des partenaires est aléatoire

4.1 Service Canada

4.1.1. Acquisition

Financé entièrement par Service Canada, le Programme de Pré-Employabilité (P.P.E.) permet chaque année aux participantes d'acquérir des connaissances sur le marché du travail et sur la recherche d'emploi grâce à des séances d'information ainsi que différents stages. (R.É.)

La directrice générale de Petites-Mains reconnaît également que le partenariat avec Service Canada contribue à donner de la légitimité à l'organisme. Elle affirme que la présence de Service Canada comme bailleur de fonds additionnel à l'intérieur du montage financier de Petites-Mains donne certainement de la crédibilité et du poids à l'organisme. Cet a donc été considéré comme une ressource politique. (R.P.)

Néanmoins, les gens rencontrés au sein de Petites-Mains ont reconnu que le soutien offert par Service Canada dans le cadre du P.P.E., est essentiellement financier.

« Service Canada ont a uniquement le P.P.E. avec eux. » — Directeur de la production

« Service Canada c'est un financement. » — Intervenante sociale

Le tableau 9 résume les principaux résultats issus des entretiens auprès des dirigeants et employés de Petites Mains.

Tableau 9 – Synthèse des résultats : Service Canada

TYPE DE SOUTIEN		DESCRIPTION
PROMOTION		
COORDINATION		
ACQUISITION	SOCIALES	
	ÉCONOMIQUES	Programme de pré-employabilité Femmes et Métiers (P.P.E.)
	HUMAINES	
	POLITIQUES	Légitimité et Crédibilité

4.2. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale

4.2.1. Promotion

Le M.E.S.S. prévoit un Colloque en janvier 2014 afin de sensibiliser les employeurs à la mission sociale des entreprises d'insertion. Une initiative d'Emploi-Québec, ce rassemblement vise à faire connaître aux employeurs les programmes de formation conçus par les entreprises d'insertion dans le but de répondre aux enjeux de rareté de main-d'œuvre qualifiée.

« Il y aura un colloque, probablement en janvier prochain, qui va réunir les spécialistes dans ces groupes d'intervention là, mais aussi (...) des partenaires naturels, mais qui ne les (entreprises d'insertion) connaissent pas suffisamment. Qui ne connaissent pas sur le terrain comment ces choses-là se passent, puis quel type de travail est fait. Et ce sont des gens aussi qui peuvent travailler avec les entreprises, qui peuvent faire de l'accompagnement parce que la vie n'arrête pas quand tu as une job. Faut que tu l'as garde après. » — M.E.S.S.

Au niveau de la promotion, le M.E.S.S. ne promeut pas directement l'enjeu social qui concerne Petites-Mains, c'est-à-dire l'insertion professionnelle des femmes immigrantes. Néanmoins, ce colloque vise la promotion de l'offre de service de Petites-Mains et favorise le rapprochement des liens entre les secteurs marchand et communautaire. En ce sens, cet est considéré comme de la promotion de la mission sociale de l'organisme

4.2.2. Coordination

Le forum est un lieu de discussion dans lequel les fonctionnaires d'Emploi-Québec et les représentants des regroupements nationaux se rencontrent mensuellement. Les regroupements nationaux représentent la voix officielle des ressources externes. Petites-Mains est membre du Collectif des entreprises d'insertion du Québec qui compte une cinquantaine d'entreprises d'insertion. Le M.E.S.S. et Petites-Mains reconnaissent que le forum représente un lieu de dialogue pour gérer l'aspect technique des projets en partenariat.

« C'est un partenariat où il y a un lieu, un forum si on veut, des gens d'Emploi-Québec et des personnes qui sont dans les regroupements nationaux de ces organismes-là [...] ils (les organismes) ont chacun leurs particularités. Ils sont regroupés à l'intérieur de regroupements nationaux et ce sont ces regroupements nationaux là qui siègent au forum. Alors là, on discute... Évidemment, il y a du soutien financier, mais il n'est jamais suffisant. Je ne vous apprends rien. La modalité de la reddition de compte, mais ça reste des choses assez techniques. Sur le plan des pratiques, sur le plan de comment ils gèrent leur affaire et comment... Le gouvernement ne se mêle pas de ça et ce sont des organismes autonomes. » — M.E.S.S.

« C'est sûr qu'avec Emploi-Québec le lien est très comme tissé serré. Avec notre collectif des Entreprises d'Insertion, on a des comités de suivi qu'un représentant du collectif ou deux vont être sur ce comité de suivi, et une personne d'Emploi Québec ou d'un autre ministère qui vont être là pour suivre l'évolution, le... comment dire? Toute la question... l'aspect technique du projet. » — Directrice générale de Petites-Mains

Ce type de comité permet aux fonctionnaires de faire le lien entre le ministère et les entreprises d'insertion. Selon la personne-ressource rencontrée au M.E.S.S., ces comités permettent d'aménager et d'améliorer les manières de gérer les rapports entre le gouvernement et les organismes. Il s'agit en fait de coordination entre les entreprises d'insertion et le M.E.S.S..

4.2.3. Acquisition

L'entretien avec la personne source au M.E.S.S. a révélé que certains fonctionnaires contactent parfois leurs collègues d'un autre cabinet pour faciliter la transition d'un projet auprès d'un autre ministère.

« Qu'ils (les organismes) viennent nous voir ou qu'ils disent, on voudrait financer ça, moi j'essaye toujours de, autant que faire se peut malgré le contexte financier du gouvernement à l'heure actuelle, d'essayer de trouver d'autres pistes ou de diriger les personnes vers des endroits où il y aurait peut-être des budgets. Donc, peut-être adapter ce qu'ils veulent faire pour répondre aux critères de tel autre ministère. Puis à ce moment-là, j'essaie, autant que faire se peut, puis je communique avec les cabinets, avec mes collègues des autres cabinets pour dire bien là on a un organisme ici. On ne peut pas les aider à cause de ça, ça, ça. Pouvez-vous faire un bout? » — M.E.S.S.

En faisant profiter l'organisme du réseau de relations d'un fonctionnaire, cet s'inscrit dans la catégorie « ressources sociales » du cadre d'analyse. (R.S.)

Au niveau des ressources économiques, l'appui du M.E.S.S., toujours à travers l'organisme parapublic Emploi-Québec, ne fait aucun doute. En fait, Emploi-Québec est le principal bailleur de fonds de Petites-Mains. Ce partenaire compte pour plus de 50 % des produits générés par l'organisme.

À titre d'exemple, en 2013, l'aide financière du M.E.S.S. représente près de 58 % des revenus de Petites-Mains. (Rapport annuel 2012-2013) Ce financement demeure stable d'année en année alors qu'on parle en 2012 d'un pourcentage d'environ 54 %. Ces fonds permettent de financer plusieurs programmes de Petites-Mains qui concernent le volet de l'insertion au travail. (R.É.)

La directrice générale ainsi que le directeur de la production ont tous les deux reconnu que l'association avec différents ministères apporte une forme de légitimité à Petites-Mains alors qu'il s'agit évidemment de partenaires reconnus. Selon eux, cette crédibilité peut ultimement favoriser la recherche de financement auprès d'autres acteurs. (R.P.)

« C'est bon dans un montage financier d'aller chercher plusieurs bailleurs de fonds, ça donne de la crédibilité, ça donne un poids à ton organisation. » — Directrice générale

« C'est certain que les partenariats avec les ministères ça donne de la légitimité à notre organisme. » — Directeur de la production

Finalement, il faut noter que le M.E.S.S. lutte en ce moment au nom des organismes communautaires pour éviter les inconvénients du projet de loi 1 sur les contrats des organismes publics. En gros, cette loi oblige les organismes publics à aller en appel d'offres dans l'attribution de leurs contrats. Ayant pour objectifs louables la transparence et la protection de l'intérêt public, ce projet de loi est mal adapté aux organismes communautaires. Selon les dires de la personne-ressource au M.E.S.S., les ententes de services entre les organismes publics et communautaires s'appliquent difficilement au mécanisme d'appel d'offres. En fait, ces organismes ne sont pas répartis selon le libre marché et les accréditations sont données afin de favoriser un certain équilibre entre les régions. Conséquemment, ces entreprises ont une expertise spécifique qu'eux seul souvent possèdent dans leur milieu. Ainsi, aller en appel d'offre pour une entente de service qui s'adresse à une population qui concerne un O.S.B.L. unique est peu pratique, surtout considérant le but non lucratif de celle-ci. La loi 1, si elle devait être appliquée aux O.S.B.L. comme Petites-Mains, serait donc « d'une lourdeur épouvantable » selon la personne interviewée au M.E.S.S.. Heureusement, les représentants du M.E.S.S. ont réussi à négocier avec le Conseil du Trésor une dérogation d'un an pour les O.S.B.L., afin d'étudier la compatibilité de cette loi avec de tels organismes. Bref, la dérogation au projet de loi 1 sur les contrats des organismes publics demeure la seule manifestation concrète d'acquisition de ressources politiques à travers les partenariats avec les gouvernements. (R.P.)

En somme, le M.E.S.S. à travers Emploi-Québec représente clairement le principal partenaire de Petites-Mains. Les gens interviewés au sein de l'organisme reconnaissent évidemment le caractère essentiel de cette alliance. La directrice générale confirme l'importance des liens avec Emploi-Québec et parle de « liens tissé très serré » entre les deux organisations. Le directeur de la production renchérit en identifiant Emploi-Québec comme le partenaire #1 de Petites-Mains. Il insiste que ce partenariat est « plus que de l'aide financière ».

Le tableau 10 résume les principaux résultats issus des entretiens auprès des dirigeants et employés de Petites Mains concernant le partenariat avec le M.E.S.S.

Tableau 10 – Synthèse des résultats : M.E.S.S.

TYPE DE SOUTIEN	DESCRIPTION	
PROMOTION de la mission sociale	Colloque Janvier 2014	
COORDINATION entre les organisations	Forum (Réseaux Nationaux) – Groupe de réflexion	
ACQUISITION de ressources	SOCIALES	Communication inter-ministérielle
	ÉCONOMIQUES	PRINCIPAL BAILLEUR DE FONDS Emploi-Québec –Insertion (+ de 50 % des revenus de Petites-Mains)
	HUMAINES	
	POLITIQUES	Légitimité et Crédibilité Dérogation à la Loi 1

4.3. Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles

4.3.1. Acquisition

À l'instar du partenariat avec le M.E.S.S., la personne rencontrée au M.I.C.C. confirme qu'elle n'hésite pas à aider les organismes à trouver du financement auprès d'autres institutions gouvernementales.

« Très souvent quand c'est pas nous qui devons financer, par exemple, adaptation au marché du travail, si quelqu'un présente un projet chez nous, bien on va lui dire : écoute, c'est pas chez nous c'est Emploi Québec.

On peut même les aider, on peut appeler pour eux. Disons, les mettre en contact avec la personne ressource. » — M.I.C.C.

Par exemple, en les mettant en contact avec la personne-ressource d'un autre ministère. Cet appui entre dans la catégorie ressources sociales alors qu'elle fait appel au réseau d'un partenaire.

En observant le tableau des résultats, on remarque que le M.I.C.C. est particulièrement actif au niveau des R.É. alors qu'il finance plusieurs projets de Petites-Mains à travers les années :

Le programme du M.I.C.C. « Mobilisation et Diversité » comprend deux volets :

- Relations culturelles
- Employabilité

Le projet Défi Montréal consistait à favoriser les projets organisme/employeur et sensibiliser les employeurs aux particularités du recrutement de personnes immigrantes. Il s'inscrivait dans le volet 2, employabilité. D'une durée de deux ans, ce programme est maintenant terminé. Néanmoins, rien n'empêche un nouveau projet de Petites-Mains de se qualifier à nouveau dans le cadre de ce programme.

Justement, le projet « Au Québec, chacune sa place! » a reçu récemment l'approbation du M.I.C.C. pour un financement de 150 000\$ sur trois ans.

« Le projet consiste à venir en aide à des femmes immigrantes marginalisées qui ont besoin d'un support et d'un accompagnement individuel pour sortir de leur isolement et résoudre leurs difficultés d'intégration à la société. (...) un programme complémentaire, qui viendrait répondre aux besoins plus complexes de femmes immigrantes en situation extrêmement difficile. » (Communiqué)

« Au Québec, chacune sa place! » est financé dans le cadre du volet 1 « relations culturelles »

Pendant plusieurs années, le programme d'accompagnement des nouveaux arrivants (P.A.N.A.) a permis à des dizaines d'immigrantes de profiter du service d'accompagnement et de placement de Petites-Mains.

Le P.A.N.A. comprend également deux volets :

- Accueil et établissement
- Adaptation au marché du travail

Le financement à Petites-Mains s'inscrivait à l'intérieur du volet 2. Par la suite,

« [...]c'est l'ombre au tableau de l'exercice 2011-2012. Dans une lettre adressée à Petites-Mains, le M.I.C.C. les a informées d'une décision prise unilatéralement quant à la transformation du programme P.A.N.A. destiné à soutenir les organismes communautaires qui contribuent à l'intégration sociale et économique des nouveaux arrivants dans la société québécoise. » (Rapport Annuel 2011-2012)

En fait, le fardeau du financement de ce programme a été transféré à Emploi-Québec dans une entente entre le M.I.C.C. et le M.E.S.S.. (R.É.)

Le Programme d'Intégration Linguistique (P.I.L.I.) est également financé par le M.I.C.C.. Ce programme a permis à des centaines de participantes de Petites-Mains d'avoir accès à des cours de francisation. Cette alliance est particulière dans le sens que le M.I.C.C. ne se contente pas du financement, le ministère fournit également les professeurs de français. Il s'agit donc d'un transfert de ressources économique et humaines. (R.É. + R.H.)

Finalement, Petites-Mains reconnaît que l'association avec différents ministères apporte une forme de légitimité à leur organisme, alors qu'il s'agit évidemment de partenaires reconnus.

Le tableau 11 résume les principaux résultats issus des entretiens auprès des dirigeants et employés de Petites-Mains concernant le partenariat avec le M.I.C.C..

Tableau 11 – Synthèse des résultats : M.I.C.C.

TYPE DE SOUTIEN		DESCRIPTION
PROMOTION de la mission sociale		
COORDINATION entre les organisations		
ACQUISITION de ressources	SOCIALES	Communication inter- ministérielle
	ÉCONOMIQUES	Programme Mobilisation/Diversité (<i>Défi Montréal</i>)
		Programme d'accompagnement des nouveaux arrivants (P.A.N.A.)
		Programme Mobilisation/Diversité (<i>Au Québec, Chacune sa place</i>)
		Programme d'intégration linguistique (P.I.L.I.)
HUMAINES	Professeurs de français (P.I.L.I.)	
	POLITIQUES	Légitimité et Crédibilité

4.4. Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire

4.4.1. Acquisition

Le soutien offert par le M.A.M.R.O.T. consiste en une subvention à l'organisme Petites-Mains en 2007 dans le cadre du programme d'infrastructures Québec-Municipalité.

Lors de l'emménagement dans leur nouvel édifice sur le boulevard Saint-Laurent, Petites-Mains a grandement profité de cet appui financier pour adapter les lieux afin qu'ils répondent aux besoins de l'O.S.B.L.. La directrice générale de l'organisme insiste sur l'importance de ce soutien :

« Ça (le M.A.M.R.O.T.) c'est vraiment un ministère qui nous a aidé énormément. C'est quand on a acheté la bâtisse ici, ce n'était pas comme ça. Ça veut dire que vraiment on avait besoin d'argent pour faire les aménagements nécessaires. » — Directrice générale

Néanmoins, il s'agit essentiellement d'un transfert de ressources économiques dans le cadre d'un projet unique. (R.É.)

Cela dit, le M.A.M.R.O.T. est également l'initiateur du projet de loi 27 sur l'économie sociale, présenté en introduction. En d'autres mots, c'est par l'intermédiaire de ce ministère que Petites-Mains est reconnu comme une entreprise s'inscrivant dans le mouvement de l'économie sociale. Ce statut particulier d'entreprise sociale accroît évidemment la légitimité de l'organisation dans ses démarches auprès de différents acteurs. La personne interviewée au M.E.S.S. confirme cette particularité : *« Petites-Mains est particulier parce qu'il a un statut aussi d'entreprise d'économie sociale et là il y a le M.A.M.R.O.T. qui donne des sous »*. (R.P.)

Le tableau 12 résume les principaux résultats issus des entretiens auprès des dirigeants et employés de Petites Mains concernant le partenariat avec le M.A.M.R.O.T.

Tableau 12 – Synthèse des résultats : M.A.M.R.O.T.

TYPE DE SOUTIEN	DESCRIPTION	
PROMOTION		
COORDINATION		
ACQUISITION	SOCIALES	
	ÉCONOMIQUES	Programme d'infrastructures Québec-Municipalité
	HUMAINES	
	POLITIQUES	Légitimité et Crédibilité

4.5. Élu(e)s

4.5.1. Promotion

Les entretiens avec Petites-Mains ont permis de mettre en lumière l'aide provenant des différent(e)s élu(e)s qui ont visité cet organisme. On souligne d'abord le fait de sensibiliser leurs collègues au travail d'insertion accompli par cet O.S.B.L.. Le directeur de la production confirme que les élu(e)s parlent de Petites-Mains au Parlement, favorisant ainsi la visibilité de l'organisme auprès des législateurs. Cela dit, aucune démarche concrète résultant sur un bénéfice quelconque pour l'organisme n'a pu être identifiée. En d'autres mots, les élu(e)s accroissent la visibilité de Petites-Mains au sein du gouvernement, mais les bénéfices concrets de cette aide demeurent inobservables. Ainsi, cet élément est associé à la catégorie promotion, tout en reconnaissant qu'il s'agisse potentiellement de ressources politiques latentes.

4.5.2. Acquisition

Toutes les personnes interviewées dans le cadre de ce partenariat soutiennent que l'apport principal des élu(e)s vient plutôt du sentiment d'appartenance créé chez les participantes de Petites-Mains. En réalité, les élu(e)s sont parfois présents aux différents événements de l'organisme, notamment aux remises de diplômes aux finissantes. Ainsi, leur présence s'avère très symbolique pour les femmes immigrantes qui tentent de s'intégrer à la société. La directrice générale insiste :

« C'est très important quand on prend des photos, quand le ministre vient ici, ou la mairesse et tout ça. Quand ce sera la réception des certificats annuels de Petites Mains, quand elles vont recevoir leur certificat de participation de la main de quelqu'un d'important, c'est sûr que ça va les aider beaucoup. Elles vont prendre ces photos là et elles vont les accrocher dans la maison. Elles vont parler : Ah! C'est tel ministre ou telle mairesse qui me l'a donné. Ça, ça aide beaucoup beaucoup dans le développement de leur sentiment d'appartenance envers cette société. » — Directrice générale

Curieusement, la présence des élu(e)s est symbolique, mais représente un soutien très important pour Petites-Mains. Aussi, ce renforcement du sentiment de reconnaissance chez les participantes contribue clairement à la mission d'intégration de l'O.S.B.L.. Par conséquent, cet appui des élu(e)s s'inscrit vraisemblablement dans la catégorie R.H..

Le tableau 13 résume les principaux résultats issus des entretiens auprès des dirigeants et employés de Petites Mains concernant le partenariat avec les élu(e)s.

Tableau 13 – Synthèse des résultats : Élu(e)s

TYPE DE SOUTIEN		DESCRIPTION
PROMOTION		Visibilité au Parlement
COORDINATION		
ACQUISITION	SOCIALES	
	ÉCONOMIQUES	
	HUMAINES	Développement du sentiment d'appartenance à la société
	POLITIQUES	

5. Analyse des résultats

À l'intérieur de cette section, les données présentées dans le chapitre précédent sont analysées afin de répondre adéquatement à la question de recherche. Les résultats sont présentés par thème dans le but de faire ressortir les différentes formes d'aide offertes par les partenaires gouvernementaux de l'entreprise sociale (O.S.B.L.) Petites-Mains. Dans ce but, le chapitre débute par un tableau résumant la contribution par type de soutien de l'ensemble des partenaires identifiés. Par la suite, les six catégories qui découlent du cadre d'analyse sont reprises individuellement afin de faire le lien entre les théories scientifiques existantes et les données empiriques de notre cas.

- PROMOTION
- COORDINATION
- ACQUISITION DE RESSOURCES SOCIALES
- ACQUISITION DE RESSOURCES HUMAINES
- ACQUISITION DE RESSOURCES ÉCONOMIQUES
- ACQUISITION DE RESSOURCES POLITIQUES

Le tableau 14 donne un aperçu par thème du soutien apporté par l'ensemble des partenaires gouvernementaux de l'O.S.B.L. Petites-Mains.

Tableau 14 : Résumé des contributions des partenaires gouvernementaux

TYPE DE SOUTIEN	DESCRIPTION	
PROMOTION	M.E.S.S. ÉLU(E)S	
COORDINATION	M.E.S.S.	
ACQUISITION	SOCIALES	M.E.S.S.
	ÉCONOMIQUES	M.E.S.S. M.I.C.C. SERVICE CANADA M.A.M.R.O.T.
	HUMAINES	M.I.C.C. ÉLU(E)S
	POLITIQUES	M.E.S.S. M.I.C.C. SERVICE CANADA M.A.M.R.O.T.

5.1. Promotion

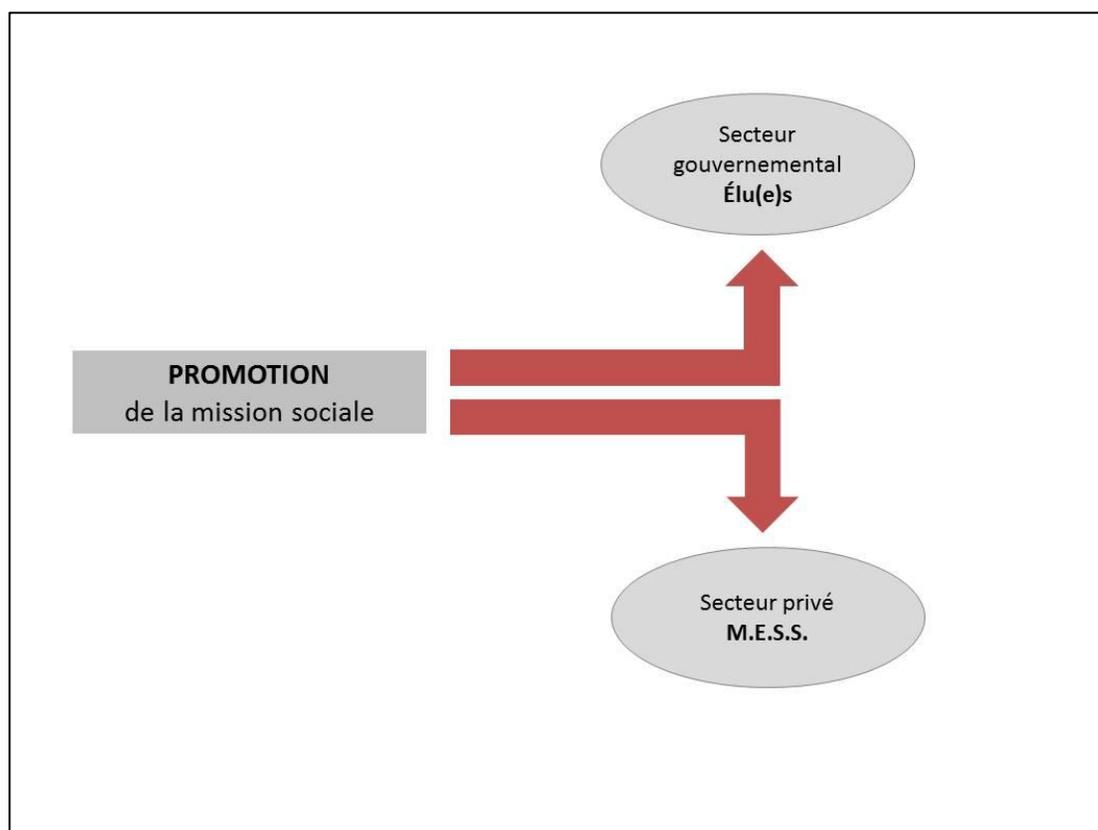
Le premier type de soutien analysé à l'intérieur des partenariats O.S.B.L./Gouvernement concerne la promotion de la mission sociale des entreprises sociales. Korosec et Berman (2006) prétendent que les municipalités peuvent accroître la sensibilisation aux problèmes sociaux. L'analyse des données démontre que deux partenaires soutiennent Petites-Mains de cette façon.

- Le M.E.S.S. organise un colloque afin de faire connaître aux employeurs les programmes de formation offerts par les O.S.B.L.
- Les élu(e)s sensibilisent leurs collègues par rapport à la mission des entreprises sociales

On remarque que ces deux partenaires promeuvent la mission sociale de Petites-Mains, mais auprès de deux secteurs distincts. Alors que le premier tente un rapprochement

avec le secteur marchand, le second vise plutôt à renforcer les liens avec le secteur gouvernemental. Or, la littérature sur les P.S.I. identifie justement ces deux secteurs comme particulièrement prometteurs pour les O.S.B.L. à la recherche de partenaires. Il a été dit qu’Austin (2000) prédit une intensification de la collaboration intersectorielle entre les O.S.B.L., les entreprises à profit et les gouvernements dû à l'interdépendance croissante de ces trois secteurs. On remarque justement que le soutien gouvernemental offert à Petites-Mains va dans ce sens et vise la solidification de ces liens. En outre, cette réalité concorde également avec la tendance à mobiliser une multitude d'acteurs dans l'accomplissement du changement social. La figure 3 illustre que le M.E.S.S. et les Élu(e)s soutiennent Petite-Mains en encourageant la collaboration intersectorielle.

Figure 3 : Promotion de la collaboration intersectorielle



Pour ce qui est de notre cas, la promotion au niveau du secteur privé moins utile pour Petites-Mains qui possède déjà une liste d'attente d'entreprises où placer ses finissantes. Néanmoins, la promotion de sa mission au niveau gouvernemental est hautement souhaitable. La personne rencontrée au M.E.S.S. évoque l'idée d'un montage financier de différents partenaires à l'intérieur du gouvernement. La contribution d'Emploi-Québec se limite au volet de l'insertion à l'emploi, mais d'autres types d'interventions peuvent être financés par d'autres ministères. En parlant justement de ce montage financier, la personne interviewée au M.I.C.C. constate cette collectivisation du financement :

« Maintenant on s'en va plus vers un financement cofinancier au sens où tu as un projet, il y a un « bout » là, c'est nous, un autre « bout » c'est un autre. Surtout si c'est un projet intégré. » — M.I.C.C.

Du côté de Petites-Mains, la directrice est formelle, la contribution de d'autres ministères est nécessaire pour mieux accomplir la mission sociale. Elle mentionne notamment le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (M.É..L.S.), le Ministère de la Santé et des Services Sociaux (M.S.S.S.) et le Ministère des Finances et de l'Économie (M.F.É.). En somme, la complexité liée à l'insertion à l'emploi de femmes immigrantes force l'intervention simultanée de plusieurs ministères. Cette réalité concorde avec les propos de Montgomery et coll. (2012) qui notent qu'une grande partie de l'E.S. se trouve à être collectif, s'appuyant sur le support et la collaboration pour réaliser un changement social.

5.2 Coordination

Le second type de soutien gouvernemental identifié par Korosec et Berman (2006) concerne la coordination. Les auteurs proposent que les municipalités puissent épauler les entreprises sociales en améliorant la coordination entre les organisations. À la lumière de cette recherche, ce type de soutien a été observé chez un seul des cinq partenaires gouvernementaux de Petites-Mains, le M.E.S.S..

Le forum de discussion est un canal d'information privilégié avec le M.E.S.S. en plus de permettre aux différents O.S.B.L. d'harmoniser leurs demandes gouvernementales. La tenue de réunions mensuelles regroupant les fonctionnaires du M.E.S.S. et les représentants du Collectif des entreprises d'insertion du Québec demeure l'unique élément identifié comme appartenant à cette catégorie de soutien. Cette observation est cohérente avec la

littérature scientifique alors que même si plusieurs auteurs insistent sur le rôle crucial du gouvernement dans l'établissement de partenariats sociaux, plusieurs d'entre-eux remarquent qu'en général, il existe un manque de planification et de pensée systémique dans la gestion des partenariats gouvernement/O.S.B.L. (Selsky et Parker, 2005).

Les observations empiriques de cette étude de cas confirment également cette lacune. Alors que la coordination entre les entreprises d'insertion est assurée par le Collectif, c'est plutôt la coordination entre les ministères qui semblent faire défaut. La directrice générale de Petites-Mains mentionne :

« Je ne vois pas cette chimie où tous les ministères vont s'asseoir autour d'une table pour trouver une solution. Il n'y a pas une coordination. (...) il n'y a aucun ministère qui va prendre le leadership pour dire : Ok là, maintenant c'est le temps pour prendre ça comme un tout et commencer à travailler voir qui peut faire quoi. » — Directrice générale

Aussi, en plus de réitérer le besoin d'impliquer d'autres ministères que le M.E.S.S., la directrice générale souligne la portée d'une bonne coordination dans l'atteinte des objectifs sociaux :

« Emploi-Québec, c'est lui qui finance toutes les entreprises, les organismes en employabilité, mais ce n'est pas son rôle tout seul à mon avis. Il y a le M.I.C.C. qui doit aider. Il y a le Ministère de l'Éducation qui doit être présent, santé et services sociaux aussi, parce que les gens ont d'autres besoins et tout ça. S'il y a une coordination vraiment ça va alléger le fardeau d'Emploi-Québec et on va être financé adéquatement pour mieux répondre aux besoins de notre clientèle. » — M.E.S.S.

Ainsi, alors que Selsky et Parker (2005) identifient un manque de planification et de pensée systémique dans la gestion des partenariats gouvernement/O.S.B.L., les observations empiriques suggèrent que cette faiblesse existe également dans les relations inter-ministérielles.

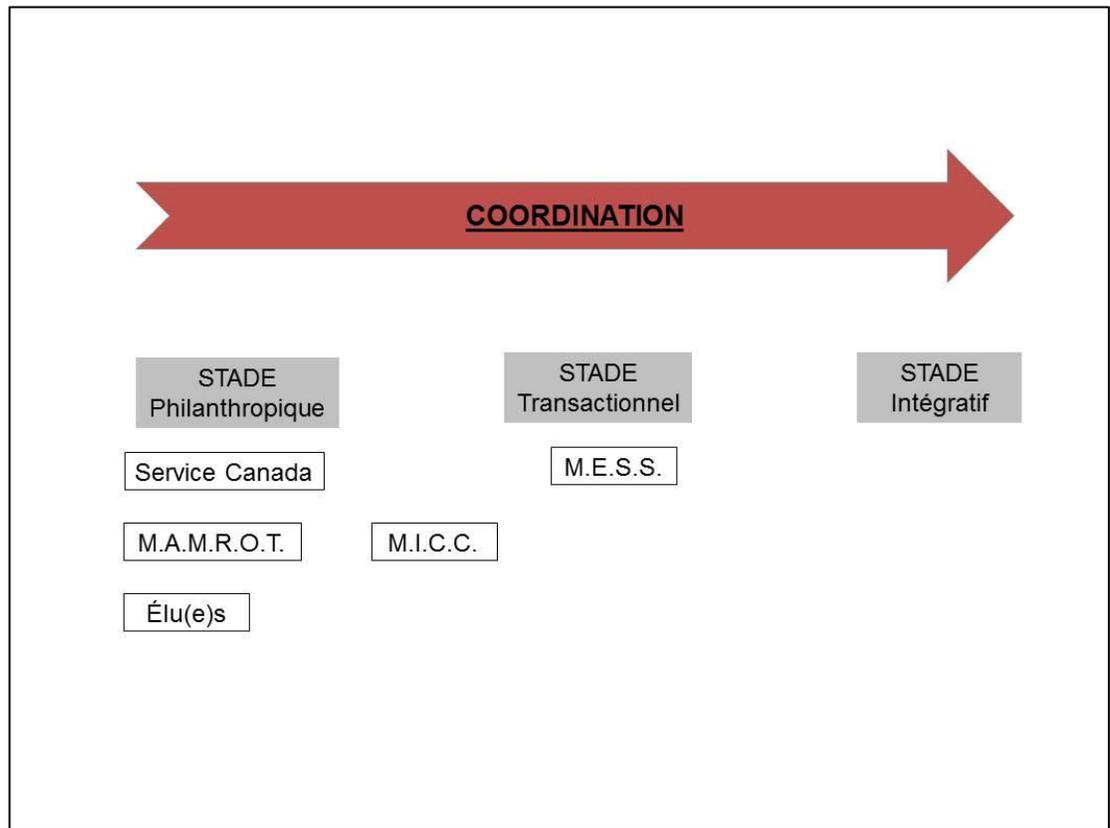
En outre, le fait que le M.E.S.S. soit le seul partenaire qui consacre des efforts de coordination auprès de Petites-Mains illustre la profondeur de leur relation. Les dirigeants de l'organisme n'hésitent pas à classer Emploi-Québec tout en haut de leur liste de partenaires. Cela dit, quoique leur contribution financière soit extrêmement significative, c'est également le caractère formel de leur relation qui distingue ce partenariat.

Il est intéressant de mobiliser le modèle d'Austin (2000) sur la collaboration stratégique entre les O.S.B.L. et les entreprises à but lucratif (Tableau 5) afin d'illustrer l'évolution des partenariats de Petites-Mains :

- Stade philanthropique (*philanthropic*) :
 - La relation prend largement la forme d'un don.
 - La communication y est quasi inexistante.
- Stade transactionnel (*transactional*) :
 - Les échanges de ressources sont axés sur des activités spécifiques.
 - Il s'agit d'une collaboration stratégique.
- Stade intégratif (*integrative*) :
 - La relation prend presque la forme d'une coentreprise.
 - Les activités des partenaires tendent à s'intégrer.

En s'appuyant sur ces critères, il apparaît que seule la relation avec le M.E.S.S. ait assez évolué pour être positionnée au second stade. Le partenariat avec le M.I.C.C. se trouve probablement entre les stades philanthropique et transactionnel. Service Canada, le M.A.M.R.O.T. ainsi que les Élu(e)s se retrouvent tous au premier stade. La figure 4 positionne les cinq partenaires gouvernementaux de Petites-Mains en tenant compte du niveau de coordination avec ceux-ci.

Figure 4 : Coordination des cinq partenaires gouvernementaux



5.3. Acquisition

Le troisième et dernier type de soutien identifié par Korosec et Berman (2006) se rapporte à la mobilisation de ressources. Ces derniers suggèrent que les municipalités secondent les entreprises sociales en les aidant à acquérir des ressources. De surcroît, il a ensuite été démontré que certains théoriciens ont souligné la centralité de l'échange de ressources dans la littérature sur la collaboration en E.S. (Dacin et al, 2010; Mair et coll. 2012). Conséquemment, il a été décidé d'insister sur la nature des ressources afin d'illustrer plus adéquatement le rôle du soutien gouvernemental aux entreprises sociales. Quatre (4) catégories ont ensuite été décrites (R.S., R.É., R.H et R.P.) Analysons les résultats pour chaque classe.

5.3.1. Ressources Sociales

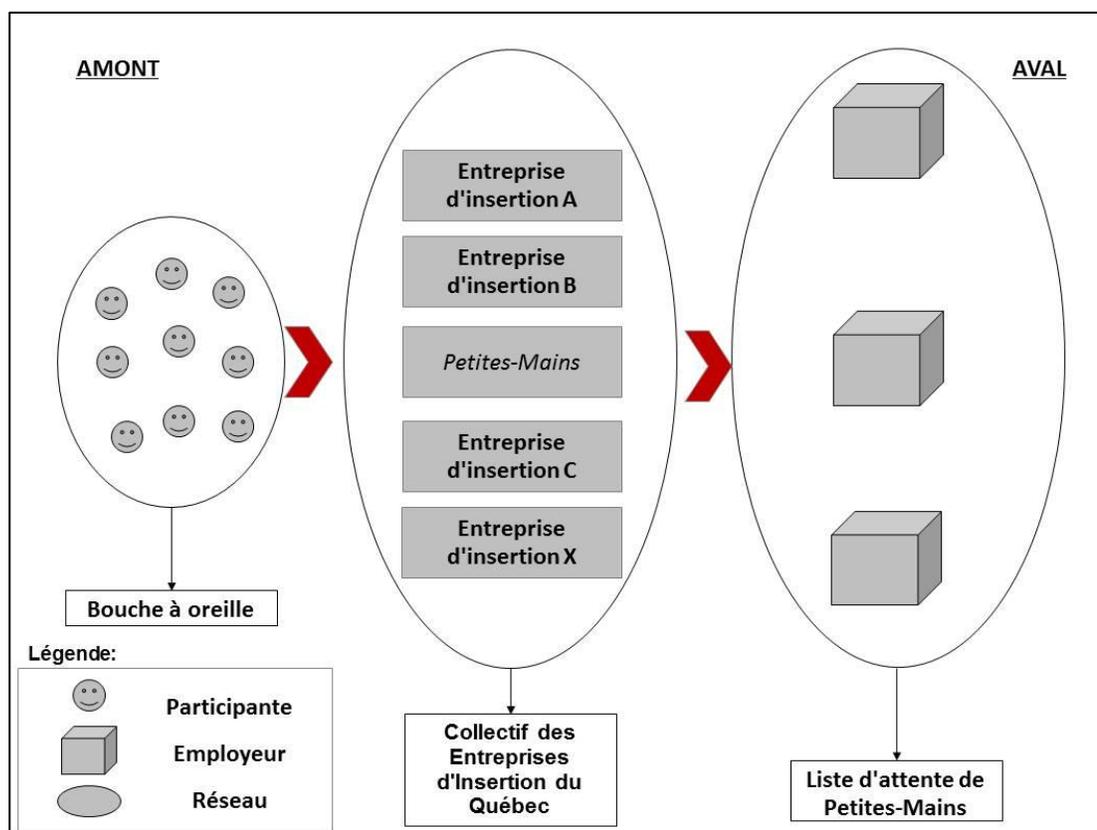
Cette catégorie fait référence à la possibilité de mobiliser des ressources à travers le réseau d'un partenaire. Or, l'unique forme de R.S. observée à l'intérieur des partenariats étudiés consiste en une communication inter-ministérielle dans le but de faciliter les démarches de financement d'un organisme. En d'autres mots, lorsqu'un organisme se présente avec une idée de projet, le M.E.S.S. et le M.I.C.C. ont indiqué pouvoir communiquer avec un autre ministère pour adapter le projet afin qu'il puisse répondre aux critères de financement de ce dernier.

Ici, il importe d'apporter un bémol. Alors que ce type de soutien est offert par ces deux partenaires, le cas particulier de Petites-Mains ne permet pas de conclure sur l'utilité de cette aide. En fait, il est intéressant de remarquer que la perception de l'organisme est plutôt opposée. Selon la directrice générale, ce service offert s'explique plutôt par le fait que les autres partenaires gouvernementaux de Petites-Mains ont tendance à rejeter le fardeau du financement des projets sur le M.E.S.S., sous le prétexte qu'il s'agit d'insertion au travail. Bref, en plus que cette communication inter-ministérielle apparaît bien faible comme soutien, Petites-Mains ne reconnaît même pas cet apport. On peut donc en conclure que les partenaires de Petites-Mains en font très peu au niveau des ressources sociales.

Cette réalité peut s'expliquer par le fait que les entreprises sociales possèdent généralement déjà leurs propres réseaux. Mair et Marti (2006) évoquent le concept d'intégration (*embeddedness*). Ainsi, l'intégration d'un entrepreneur social dans son milieu favorise sa capacité à mobiliser des ressources. Ces auteurs décrivent différentes formes de ressources sociales et rappellent l'importance des réseaux. En observant le cas de Petites-Mains, on constate que l'organisme semble définitivement posséder trois réseaux fort utiles à la mission de l'organisme. Au niveau des entreprises sociales semblables à Petites-Mains, c'est le Collectif des entreprises d'insertion du Québec qui s'occupe des liens entre ses membres. En amont, le recrutement est assuré par le réseautage entre les anciennes et les futures participantes. La responsable de la formation est définitive sur ce point, le recrutement se fait par bouche à oreille. Finalement, en aval, le placement des participantes de Petites-Mains ne cause pas de problème alors que le réseau d'employeurs intéressés force même l'existence d'une liste d'attente. Le directeur de la production parle d'un taux de

placement frôlant le 100 %. La figure 5 illustre les trois principaux réseaux qui supportent la mission de Petites-Mains.

Figure 5 : Principaux réseaux supportant la mission de Petites Mains



En résumé, on constate que Petites-Mains mobilise des R.S. à travers d'autres partenaires que l'État. D'ailleurs, le seul exemple de transfert de capital social observé, la communication inter-ministérielle, vise essentiellement un meilleur accès au financement et, du fait même, la mobilisation de R.É..

5.3.2. Ressources Humaines

Dans le cadre du projet P.I.L.I., le M.I.C.C. fournit les professeurs pour les cours de francisation. De cette façon, le ministère contribue en quelque sorte à diversifier l'offre de service de Petites-Mains. Pourtant, il ne s'agit vraisemblablement pas d'une ressource hors de portée alors qu'on imagine qu'il serait assez simple pour l'organisme d'embaucher un professeur de français. Aussi, le sentiment d'appartenance créé chez les femmes par la

participation de certains élu(e)s aux événements de l'organisme constitue également un transfert de capital humain. Il s'agit pourtant de la seule manifestation de transfert de R.H. qui apparaît réellement significative pour Petites-Mains.

La catégorie ressources humaines est constituée du savoir, des compétences et de l'expérience acquise. Or, les théories sur l'E.S. reconnaissent justement l'expertise unique des entreprises sociales. Comme il a été présenté dans la revue de la littérature, l'innovation est une caractéristique distinctive des entreprises sociales. Cette innovation peut prendre différentes formes (Tableau 4).

Or, chez Petites-Mains, l'innovation prend la forme d'une expertise particulière basée sur une démarche individualisée et adaptée à chaque participante. La directrice générale décrit une approche personnalisée qui vise l'accompagnement des participantes à travers les différents services offerts par l'organisme. Selon elle, contrairement à la logique d'accompagnement de Petites-Mains, l'État insiste plutôt sur l'autonomie des personnes qui doivent eux-mêmes aller chercher les services offerts. La personne rencontrée au M.E.S.S. abonde également dans ce sens et reconnaît le rôle particulier des entreprises sociales (O.S.B.L.).

« Le gouvernement reconnaît que lui seul avec ses services officiels, publics, faits pour, je dirais, le « mainstream », ne répond pas à tous les besoins. [...] L'État ne peut pas rejoindre tout le monde, n'a pas les ressources et n'a pas l'expertise qu'il y a dans ces organismes-là. [...] C'est l'expertise du communautaire, c'est les approches multidisciplinaires, c'est les approches holistiques, alors que l'État a plutôt des approches découpées en morceaux. » — M.E.S.S.

5.3.3. Ressources Économiques

Ce type de ressource est évidemment capital à l'intérieur des échanges avec les paliers de gouvernements. En fait, le M.E.S.S., le M.I.C.C., le M.A.M.R.O.T. et Service Canada apportent tous une aide financière à Petites-Mains. D'ailleurs, alors que plus de 50 % de ses revenus proviennent d'Emploi-Québec, il ne fait aucun doute que la survie de l'organisme dépend de sa collaboration avec le M.E.S.S..

Alors que la littérature sur l'E.S. reconnaît le besoin particulier de mobiliser les efforts de différentes organisations (Austin et Reficco, 2009), les écrits sur les O.S.B.L.

relèvent le défi particulier que représente le manque de ressources financières. (Brown et Troutt, 2004). Cet aspect est confirmé par les observations empiriques de notre cas alors que l'accomplissement de la mission de Petites-Mains est freiné par son manque de fonds. En fait, l'organisme possède une liste d'attente pour ses programmes et l'augmentation du nombre de participantes dépend essentiellement du financement. Ainsi, la création de valeur sociale, qui s'illustre à travers l'intégration de ses participantes, dépend ultimement des fonds disponibles pour l'organisme. Sans trop de surprises, les R.É. s'avèrent donc ultimement être le nerf de la guerre. En fait, s'il est vrai que les R.H. sont responsables de la création de valeur sociale chez Petites-Mains, l'ampleur de ces ressources passe par l'embauche de nouvelles intervenantes pour former plus de participantes et, au final, par le budget consacré à cet égard.

5.3.4. Ressources politiques

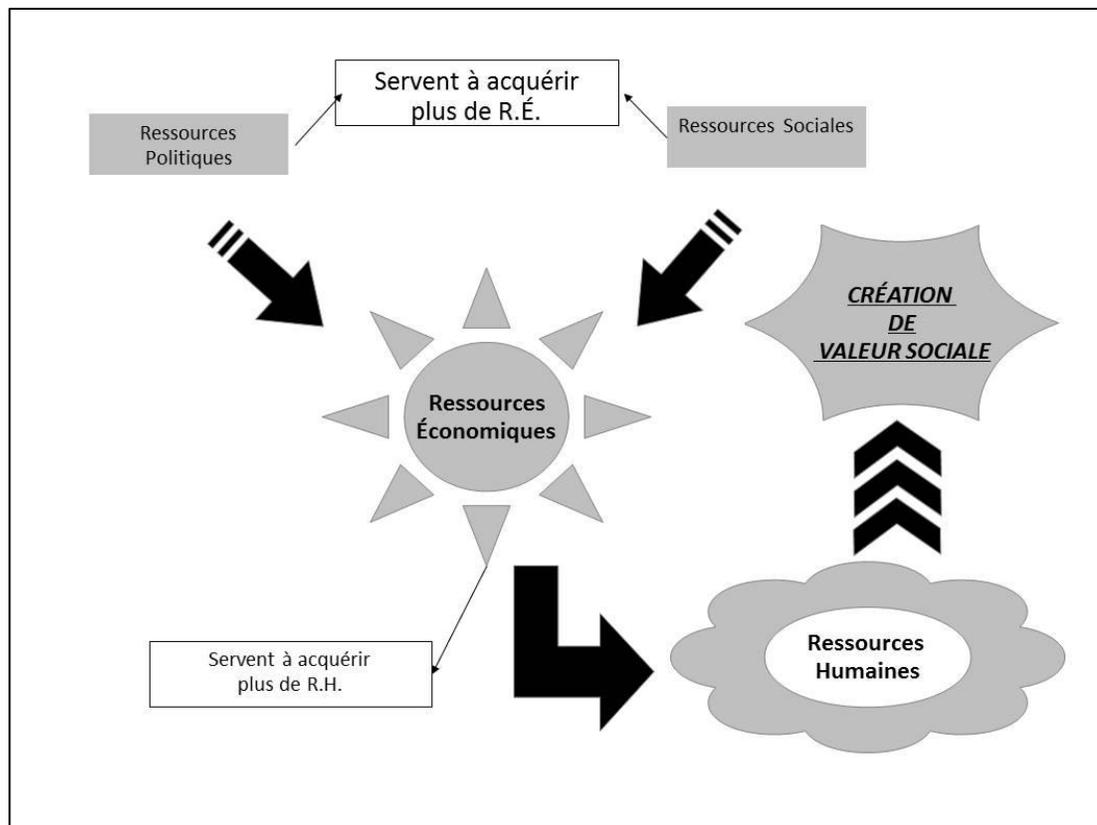
On remarque d'emblée que quatre des cinq partenaires à l'étude participent à l'acquisition de ressources politiques. Toutefois, il importe de noter que tous les éléments observés dans cette catégorie représentent un soutien informel et peu significatif. Par exemple, la légitimité apportée par l'association avec ces différents alliés contribue vraisemblablement à la crédibilité de l'organisme dans ces démarches. Or, il a été dit que cet appui pouvait être favorable dans la recherche de financement auprès d'autres partenaires. En somme, le transfert de capital politique semble servir essentiellement à encourager un éventuel transfert de R.É.

5.3.5. Dynamique des ressources

Ainsi, la création de valeur chez Petites-Mains repose dans leur mode d'intervention. Le directeur de la production insiste sur l'importance d'apporter une aide immédiate et personnalisée afin de bien intégrer les femmes immigrantes. Or, le succès de ce mode d'intervention dépend donc de l'expertise des intervenantes sociales de Petites-Mains. Ce sont elles qui assurent l'accompagnement des participantes à travers les différents services sociaux. Bref, c'est le capital humain de Petites-Mains qui assure la création de valeur sociale au sein de cet O.S.B.L.. Pour reprendre la définition de Mair et Marti (2006), Petites-Mains crée de la valeur sociale par la combinaison innovante de ses ressources humaines.

La figure 6 résume la dynamique des ressources au sein de l'organisme Petites-Mains.

Figure 6 : Dynamique des ressources



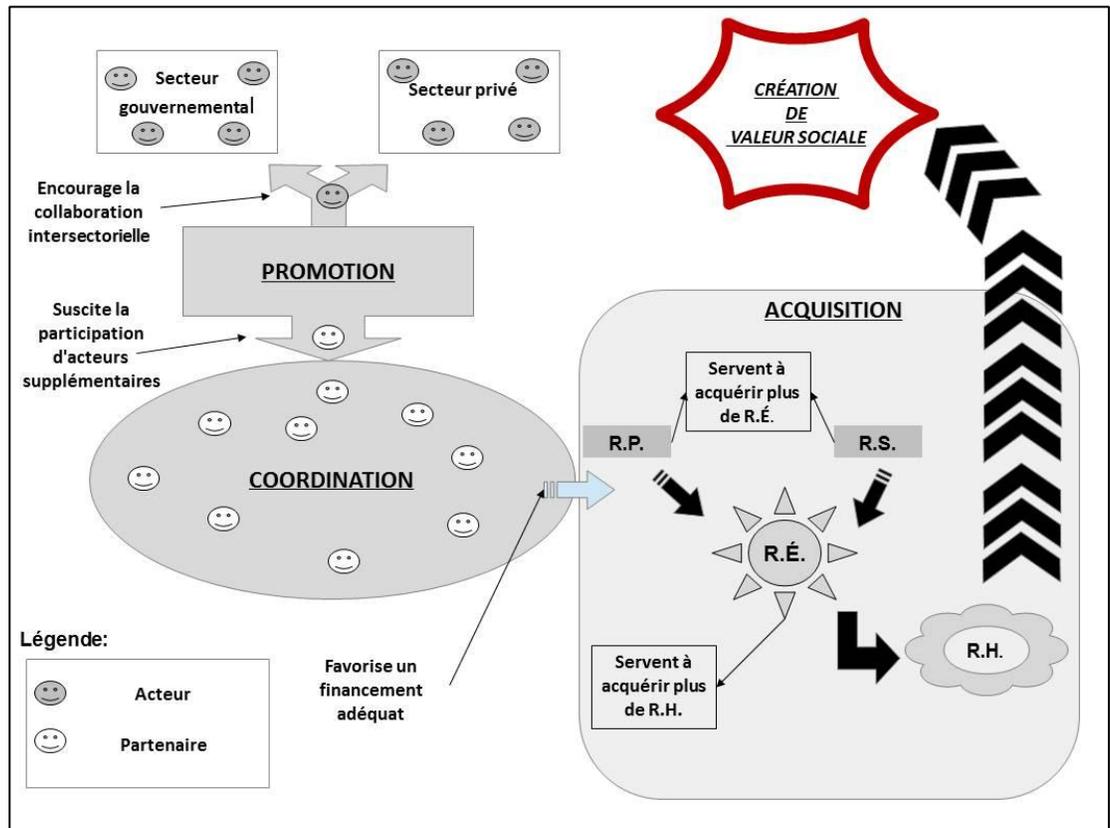
On constate que tout le processus d'acquisition des ressources a ultimement pour objectif d'augmenter le nombre de participantes. Ainsi, il a été démontré que les R.S. et les R.P. servent essentiellement à augmenter le financement de l'O.S.B.L., c'est-à-dire acquérir plus de R.É.. Par ailleurs, étant donné la forme légale de Petites-Mains, la création de valeur économique ne sert qu'à financer la réalisation de la mission sociale. Donc, les R.É. ne peuvent que servir à la création de valeur sociale. Cette création de valeur sociale passe nécessairement par l'augmentation des R.H., c'est-à-dire augmenter le nombre de participantes en embauchant plus d'intervenantes.

5.4. Résumé de l'analyse des résultats

Somme toute, il importe à présent de résumer les conclusions qui permettent d'apporter des pistes de réponses à la question de recherche qui motive ce mémoire.

Pour cela, observons la figure 7 qui explique comment les partenaires gouvernementaux soutiennent Petites Mains.

Figure 7 : Soutien des partenaires gouvernementaux



Dans un premier temps, l'analyse des résultats a permis de faire ressortir le rôle de sensibilisation joué par certains partenaires gouvernementaux. En fait, au plan de la promotion de la mission sociale, les actions du M.E.S.S. et des Élu(e)s favorisent la collectivisation de l'E.S. en encourageant la collaboration intersectorielle et en suscitant la participation d'acteurs supplémentaire dans l'accomplissement de la mission sociale de l'O.S.B.L. Petites-Mains.

Dans un second temps, des actions gouvernementales visant la coordination des organisations ont été observées uniquement à l'intérieur du partenariat avec le M.E.S.S., nous laissant suggérer que la coordination puisse être un facteur de croissance des partenariats. En coordonnant leurs actions, les partenaires bénéficient davantage l'un de l'autre et optimise l'échange de ressources, ce qui fait évoluer leur relation partenariale. Ainsi, la directrice générale de Petites-Mains rappelle que : « *S'il y a une coordination [...] on va être financé adéquatement pour mieux répondre aux besoins de notre clientèle* ».

Finalement, l'étude de la dynamique d'acquisition de ressources a permis de démontrer que les R.P. et les R.S. servent essentiellement à faciliter l'accès aux R.É.. Par exemple, l'accès aux réseaux des fonctionnaires et la légitimité apportée par les partenaires demeurent, à la lumière des entretiens réalisés, des éléments visant essentiellement la recherche de sources alternatives de financement. D'ailleurs, la nature sans but lucratif de Petites-Mains oblige l'investissement de ses R.É. dans l'expertise particulière que représente ses R.H.. Ces observations empiriques confirment les dires de Trivedi et Stokols (2011) qui rappellent que pour les O.S.B.L., la création de richesse ne sert qu'à accomplir la mission sociale.

Bref, tout le processus d'aide gouvernemental Promotion-Coordination-Acquisition a pour objectif de permettre à un plus grand nombre de participantes de profiter de l'expertise spécifique développée par Petites-Mains. La promotion favorise la collectivisation de la réponse aux enjeux sociaux en encourageant différents secteurs à collaborer. La coordination permet d'optimiser la relation en cernant des besoins spécifiques. Finalement, alors que la promotion et la coordination alimente le processus d'acquisition des ressources, la dynamique chez Petites-Mains vise l'accroissement des bénéficiaires de l'expertise particulière des R.H. de l'O.S.B.L. C'est ultimement de cette façon que les partenaires gouvernementaux participent à la création de valeur sociale et soutiennent l'O.S.B.L. Petites-Mains.

Conclusion

Dans un premier temps, une revue de littérature de l'E.S. a été présentée afin de définir le phénomène et d'en cerner les principaux éléments distinctifs. Il a ainsi été constaté que la vision de l'E.S. tend récemment à être davantage collectiviste, en considérant l'ensemble des acteurs impliqués dans la réalisation des objectifs des entreprises sociales.

Ensuite, il a été démontré que la théorie admet que les ressources nécessaires pour répondre à des enjeux sociaux complexes obligent les entrepreneurs sociaux à créer des alliances afin de mobiliser du capital externe. Aussi, les théoriciens ont décrit les O.S.B.L. comme faisant particulièrement face au défi de rareté des ressources. Donc, ces organismes dépendent spécialement de leurs partenaires pour opérer. Conséquemment, la revue de littérature a permis de définir le partenariat social comme un mécanisme de collaboration essentiel aux O.S.B.L.. En fait, la collaboration intersectorielle permet justement d'acquérir des ressources à travers différents secteurs de la société. Or, le secteur gouvernemental s'avère manifestement incontournable puisque la nature sans but lucratif de ces organismes les rend d'autant plus dépendants face à l'État. De surcroît, la littérature scientifique reconnaît également que, malgré l'importance indéniable des partenariats O.S.B.L./Gouvernement, les théories existantes peinent à offrir un tableau complet de ce phénomène.

Subséquemment, ce mémoire s'est proposé de contribuer à réduire cet écart théorique en se concentrant sur les liens entre l'État et l'O.S.B.L. Petites-Mains. En somme, cette étude de cas s'est voulue une tentative de répondre à la question de recherche: *Comment les partenaires gouvernementaux soutiennent-ils les O.S.B.L.?*

Le cadre théorique développé dans ce but suggère trois types de soutien offert par les partenaires gouvernementaux d'un O.S.B.L.. En cohérence avec les théories, l'accent a notamment été mis sur le processus d'acquisition de ressources externes. D'ailleurs, les observations empiriques du cas ont permis de confirmer l'importance de cette dimension. En fait, l'analyse des données a fait ressortir la dynamique des ressources dans l'organisme Petites-Mains. Alors que la promotion suscite la participation d'un plus grand nombre d'acteur, la coordination permet d'optimiser l'échange de ressources et de faire évoluer la

relation partenariale.

Toutefois, les résultats de cette étude de cas attestent du fait que le soutien gouvernemental à l'O.S.B.L. Petites-Mains demeure principalement d'ordre économique. En fait, quoique tous les types de soutien définis dans le cadre théorique aient été observés chez au moins un partenaire, l'acquisition de R.É. ressort manifestement comme la dimension la plus vitale pour Petites-Mains. Alors que le financement de l'état compte pour plus de 60% des revenus de l'O.S.B.L., il apparaît évident que cet appui financier est primordial dans l'accomplissement de la mission de l'O.S.B.L.. Ces observations concordent avec l'idée que Petites-Mains détient une expertise particulière basée sur une approche d'accompagnement individualisé. Ainsi, il apparaît logique que le principal soutien offert par l'État soit d'ordre financier puisque c'est justement le manque de R.É. qui ralentit le processus de création de valeur sociale. Les partenaires gouvernementaux offrent donc le type de ressource le plus prisé par Petites-Mains.

Pourtant, sans ignorer le rôle incontournable de cet apport gouvernemental, il semble qu'il y ait quand même place à l'amélioration en ce qui a trait au soutien apporté à cet organisme. Au plan de la promotion de la mission sociale, mis à part quelques initiatives, l'aide de l'État reste bien mince. En ce qui concerne la coordination entre les ministères, à la fois Petites-Mains et ses partenaires reconnaissent que l'implication d'autres ministères serait fort souhaitable. Le M.S.S.S., le M.F.É., ainsi que le M.É.L.S. pourraient tous contribuer dans l'atténuation des impacts engendrés par des enjeux sociaux complexes comme l'intégration sociale de femmes immigrantes dans le besoin. La participation de ses acteurs permettrait d'alléger le fardeau du financement de Petites-Mains, qui repose dans l'ensemble sur le M.E.S.S.. Néanmoins, il importe de noter l'importance du sentiment d'appartenance créé chez les participantes de Petites-Mains par la visite des élu(e)s aux différents événements de l'organisme. Il s'agit là de l'unique manifestation de transfert de R.H. qui soit réellement significative.

Ainsi, il a été démontré que tout le processus d'aide gouvernemental Promotion-Coordination-Acquisition a ultimement pour objectif de permettre à un plus grand nombre de participantes de profiter des compétences particulières développée par Petites-Mains.

Apports, limites et orientations futures

Comme il a été dit, ce mémoire se veut une tentative de réduire l'écart théorique qui existe dans l'étude des relations OSBL/Gouvernement. Il propose un cadre d'analyse des types de soutien gouvernemental qui met l'accent sur la nature des ressources échangées à travers les partenariats. En s'inspirant des théories sur l'E.S. et les partenariats sociaux, cette recherche tend à illustrer l'importance du rôle de l'État dans le soutien aux OSBL. En outre, cette démarche aspire humblement à susciter davantage d'efforts académiques dans la compréhension du potentiel de création de valeur sociale actualisé par la collaboration dans la réponse aux enjeux sociaux. En ce qui concerne les limites, il importe d'emblée de noter le faible potentiel de généralisabilité d'une étude de cas unique. Davantage d'études sur la relation O.S.B.L./État permettrait de vérifier les conclusions de ce mémoire. Aussi, la période de temps délimitée par cette recherche ne permet pas de tenir compte des partenariats précédant l'année 2007, ni des partenariats futurs. D'ailleurs, les recherches pourraient également s'orienter sur des éléments qui permettraient d'identifier des partenariats potentiels. En ce qui concerne l'aspect théorique, la recherche peut sans doute bénéficier de l'apport de d'autres domaines de recherche. Par exemple, les théories sur les réseaux ou bien les théories institutionnelles pourraient offrir une perspective nouvelle dans la compréhension des partenariats OSBL/Gouvernement. Au plan empirique, l'accent a été mis sur l'aspect positif de la relation partenariale. Il est donc possible que les répondants aient eu tendance à ignorer le côté négatif des alliances. Un examen plus rigoureux de la dimension sombre des partenariats avec l'État contribuerait sans doute à l'avancement des connaissances. Par exemple, Brown et Troutt (2004) évoquent la possibilité d'un degré de contrôle élevé et d'exigences de rapports de résultats toujours croissantes alors que la relation évolue. Ces auteurs proposent notamment des pistes en matière structurelle et attitudinale pour orienter les recherches futures sur la collaboration avec l'État. En outre, les chercheurs pourraient examiner les pratiques de gestion des partenariats gouvernementaux pour mieux comprendre les efforts de coordination entre les O.S.B.L. et les différents paliers gouvernementaux. Aussi, une étude regroupant tous les types de partenaires d'un organisme permettrait d'identifier les types de soutien offert par d'autres secteurs que l'État. La complémentarité des différentes catégories de partenaires pourrait ainsi être mise en lumière.

Apprentissages

Les différents cours suivis aux HEC Montréal en vue de l'obtention du grade de maîtrise ont évidemment contribué à me préparer à la réalisation de ce mémoire. Alors que les séminaires sur le management ont suscité mon intérêt pour l'étude des problèmes humains de la gestion, ceux sur la responsabilité sociale et le développement durable ont su m'intéresser au concept d'économie sociale. L'enseignement prodigué à travers ce cursus scolaire a sans aucun doute permis de parfaire ma formation de futur gestionnaire. En présentant diverses perspectives en management, ces cours ont développé mon sens critique et forgé mon opinion sur différentes pratiques de gestion. Aussi, si les nombreux travaux d'équipes ont su enrichir mes compétences relationnelles, ils m'ont surtout permis de faire la rencontre d'individus formidables qui, je l'espère, recroiseront mon chemin dans ma carrière professionnelle. Au plan personnel, le processus de rédaction de ce mémoire m'a évidemment permis d'acquérir plusieurs connaissances. J'ai d'abord beaucoup appris sur le mode de fonctionnement du milieu communautaire et sur la gestion d'un O.S.B.L.. Aussi, cela m'a permis de mieux comprendre la dynamique qui unit le secteur social et les différents paliers de gouvernement. Cela dit, au-delà des connaissances théoriques, cette démarche académique m'a obligé à faire preuve de discipline dans l'application de modèles théoriques et j'ose croire qu'elle a fait de moi un chercheur plus rigoureux. La pertinence et la concision exigées dans un mémoire a permis de parfaire mon esprit de synthèse. De plus, l'envergure d'un tel travail a sans aucun doute contribué à aiguiser ma patience et développer mon autonomie. Cette recherche m'aura également permis d'être sensibilisé à la nécessité de collaborer avec une multitude d'acteurs afin de répondre à la complexité intrinsèque des problèmes sociaux auxquels s'adressent certains O.S.B.L.. Finalement, j'affirme en toute humilité que l'aboutissement d'une démarche d'une telle ampleur témoigne de ma volonté et de ma détermination dans l'accomplissement d'un projet. J'achève donc cette belle aventure aux HEC Montréal un brin nostalgique, mais la tête haute et le cœur rempli de fierté.

Annexe A

Définitions de l'entrepreneuriat social/Entrepreneurs sociaux selon la version originale de Dacin, Dacin et Matear (2010)

SOURCE	DÉFINITIONS (version originale)
1. Alvord, Brown, et Letts (2004)	[C]reates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources, and social arrangements required for sustainable social transformations. (p. 262)
2. Austin, Stevenson, et Wei-Skillern (2006)	[S]ocial entrepreneurship as innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors. (p. 2)
3. Bornstein (2004)	Social entrepreneurs are people with new ideas to address major problems who are relentless in the pursuit of their visions . . . who will not give up until they have spread their ideas as far as they possibly can. (pp. 1–2)
4. Boschee et McClurg (2003)	A social entrepreneur is any person, in any sector, who uses earned income strategies to pursue a social objective, and a social entrepreneur differs from a traditional entrepreneur in two important ways : Traditional entrepreneurs frequently act in a socially responsible manner. . . . Secondly, traditional entrepreneurs are ultimately measured by financial results. (p. 3)
5. Cho (2006)	[A] set of institutional practices combining the pursuit of financial objectives with the pursuit and promotion of substantive and terminal values. (p. 36)
6. Dart (2004)	[Social enterprise] differs from the traditional understanding of the nonprofit organization in terms of strategy, structure, norms, [and] values, and represents a radical innovation in the nonprofit sector. (p. 411)
7. Dees (2001)	Social entrepreneurs are one species in the genus entrepreneur. They are entrepreneurs with a social mission. (p. 2)
8. Drayton (2002)	[They] have the same core temperament as their industry-creating, business entrepreneur peers. . . . What defines a leading social entrepreneur? First, there is no entrepreneur without a powerful, new, system change idea. There are four other necessary ingredients: creativity, widespread impact, entrepreneurial quality, and strong ethical fiber. (p. 124)
9. Harding (2004)	They are orthodox businesses with social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners. (p. 41)

SOURCE	DÉFINITIONS (version originale)
11. Haugh (2006)	Social enterprise is a collective term for a range of organizations that trade for a social purpose. They adopt one of a variety of different legal formats but have in common the principles of pursuing business led solutions to achieve social aims, and the reinvestment of surplus for community benefit. Their objectives focus on socially desired, nonfinancial goals and their outcomes are the nonfinancial measures of the implied demand for and supply of services. (Ch. 1, p. 5)
12. Hibbert, Hogg, et Quinn (2005)	Social entrepreneurship can be loosely defined as the use of entrepreneurial behaviour for social ends rather than for profit objectives, or alternatively, that the profits generated are used for the benefit of a specific disadvantaged group. (p. 159)
13. Hockerts (2006)	Social purpose business ventures are hybrid enterprises straddling the boundary between the for-profit business world and social mission-driven public and nonprofit organizations. Thus they do not fit completely in either sphere. (p. 145)
14. Korosec et Berman (2006)	Social entrepreneurs are defined as individuals or private organizations that take the initiative to identify and address important social problems in their communities. (pp. 448–449) [O]rganizations and individuals that develop new programs, services, and solutions to specific problems and those that address the needs of special populations. (p. 449)
15. Lasprogata et Cotten (2003)	Social entrepreneurship means nonprofit organizations that apply entrepreneurial strategies to sustain themselves financially while having a greater impact on their social mission (i.e., the “double bottom line”). (p. 69)
16. Light (2006)	A social entrepreneur is an individual, group, network, organization, or alliance of organizations that seeks sustainable, large-scale change through pattern-breaking ideas in what or how governments, nonprofits, and businesses do to address significant social problems. (p. 50)
17. Mair et Martí (2006)	[A] process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs. (p. 37)
18. Martin et Osberg (2007)	We define social entrepreneurship as having the following three components: (1) identifying a stable but inherently unjust equilibrium that causes the exclusion, marginalization, or suffering of a segment of humanity that lacks the financial means or political clout to achieve any transformative benefit on its own; (2) identifying an opportunity in this unjust equilibrium, developing a social value proposition, and bringing to bear inspiration, creativity, direct action, courage, and fortitude, thereby challenging the stable state’s hegemony; and (3) forging a new, stable equilibrium that releases trapped potential or alleviates the suffering of the targeted group, and through imitation and the creation of a stable ecosystem around the new equilibrium ensuring a better future for the targeted group and even society at large. (p. 35)

SOURCE	DÉFINITIONS (version originale)
19. Masseti (2008)	Introduce the Social Entrepreneur Matrix (SEM). Based on whether a business has a more market- or socially driven mission and whether or not it requires profit, the SEM combines those factors that most clearly differentiate social entrepreneurship from traditional entrepreneurship. (p. 7)
20. Mort, Weerawardena, et Carnegie (2003)	[A] multidimensional construct involving the expression of entrepreneurially virtuous behaviour to achieve the social mission, a coherent unity of purpose and action in the face of moral complexity, the ability to recognise social value-creating opportunities and key decision-making characteristics of innovativeness, proactiveness and risk-taking. (p. 76)
21. Peredo et McLean (2006)	[S]ocial entrepreneurship is exercised where some person or group: (1) aim(s) at creating social value, either exclusively or at least in some prominent way; (2) show(s) a capacity to recognize and take advantage of opportunities to create that value (“envision”); (3) employ(s) innovation, ranging from outright invention to adapting someone else’s novelty, in creating and/or distributing social value; (4) is/are willing to accept an above-average degree of risk in creating and disseminating social value; and (5) is/are unusually resourceful in being relatively undaunted by scarce assets in pursuing their social venture. (p. 64)
22. Perrini et Vurro (2006)	We define SE as a dynamic process created and managed by an individual or team (the innovative social entrepreneur), which strives to exploit social innovation with an entrepreneurial mindset and a strong need for achievement, in order to create new social value in the market and community at large. (Ch. 1, p. 4)
23. Prabhu (1999)	[P]ersons who create or manage innovative entrepreneurial organizations or ventures whose primary mission is the social change and development of their client group. (p. 140)
24. Roberts et Woods (2005)	Social entrepreneurship is the construction, evaluation, and pursuit of opportunities for transformative social change carried out by visionary, passionately dedicated individuals. (p. 49)
25. Robinson (2006)	I define social entrepreneurship as a process that includes: the identification of a specific social problem and a specific solution . . . to address it; the evaluation of the social impact, the business model and the sustainability of the venture; and the creation of a social mission-oriented for-profit or a business-oriented nonprofit entity that pursues the double (or triple) bottom line. (p. 95)
26. Schwab Foundation	A social enterprise is an organization that achieves large scale, systemic and sustainable social change through a new invention, a different approach, a more rigorous application of known technologies or strategies, or a combination of these. (http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm .)

SOURCE	DÉFINITIONS (version originale)
27. Seelos et Mair (2005)	Social entrepreneurship combines the resourcefulness of traditional entrepreneurship with a mission to change society. (p. 241)
28. Sharir et Lerner (2006)	[T]he social entrepreneur is acting as a change agent to create and sustain social value without being limited to resources currently in hand. (p. 3)
29. Skoll Foundation	[T]he social entrepreneur aims for value in the form of transformational change that will benefit disadvantaged communities and ultimately society at large. Social entrepreneurs pioneer innovative and systemic approaches for meeting the needs of the marginalized, the disadvantaged and the disenfranchised—populations that lack the financial means or political clout to achieve lasting benefit on their own. (http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/whatis.asp .)
30. Tan, Williams, et Tan (2005)	A legal person is a social entrepreneur from t1 to t2 just in case that person attempts from t1 to t2, to make profits for society or a segment of it by innovation in the face of risk, in a way that involves that society or segment of it. (p. 358)
31. Thompson (2002)	[P]eople with the qualities and behaviours we associate with the business entrepreneur but who operate in the community and are more concerned with caring and helping than “making money.” (p. 413)
32. Thompson, Alvy, et Lees (2000)	[P]eople who realize where there is an opportunity to satisfy some unmet need that the state welfare system will not or cannot meet, and who gather together the necessary resources (generally people, often volunteers, money and premises) and use these to “make a difference.” (p. 328)
33. Thompson et Doherty (2006)	Social enterprises—defined simply—are organisations seeking business solutions to social problems. (p.362)
34. Tracey et Jarvis (2007)	[T]he notion of trading for a social purpose is at the core of social entrepreneurship, requiring that social entrepreneurs identify and exploit market opportunities, and assemble the necessary resources, in order to develop products and/or services that allow them to generate “entrepreneurial profit” for a given social project. (p. 671)
35. Waddock et Post (1991)	[A]n individual who brings about changes in the perception of social issues. . . . [They] play critical roles in bringing about “catalytic changes” in the public sector agenda and the perception of certain social issues. (p. 393)
36. Yunus (2008)	[A]ny innovative initiative to help people may be described as social entrepreneurship. The initiative may be economic or non-economic, for-profit or not-for-profit. (p. 32)
37. Zahra, Gedajlovic, Neubaum, et Shulman (2009)	Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner. (p. 5)

Annexe B

Distinctions entre les types d'entrepreneurs au niveau des dimensions :

Mission et processus/Ressources selon la version originale Dacin, Dacin et Matear (2010)

	CONVENTIONAL	INSTITUTIONAL	CULTURAL	SOCIAL
Definition	An agent who enables or enacts a vision based on new ideas in order to create successful innovations. (Schumpeter, 1950)	An agent who can mobilize resources to influence or change institutional rules, in order to support or destroy an existing institution, or to establish a new one. (DiMaggio & Powell, 1983)	An individual who identifies an opportunity and acts upon it in order to create social, cultural, or economic value. (DiMaggio, 1982; Wilson & Stokes, 2004)	An actor who applies business principles to solving social problems.
Wealth distribution	Shareholder	Shareholder and/or stakeholder	Shareholder and/or stakeholder	Shareholder and/or stakeholder
Predominant organizational form	Profit	Profit	Nonprofit or profit	Nonprofit or profit
Primary goal (or motives)	Economic	Institutional reform/development	Cultural diffusion/enlightenment	Social change/well-being
Product	Create and/or distribute consumer product or service	Establish legitimacy	Establish new norms and values	Promote ideology/social change
Tensions	Growth versus survival	Resistance to change (isomorphism versus competitive advantage?)	Commercialization versus culture (authenticity)	Economic sustainability versus social mission
Examples	Business service providers	Edison	Museums	Aravind Eye Clinic
	Software developers	Kodak	Folk art festivals	Greyston Bakery
	Tourism companies	Apple	Symphony orchestras	Rugmark

Annexe C

Considérations éthiques

Toutes les démarches de ce mémoire ont été entreprises afin de garantir les principes de respect de la vie privée et confidentialité.

La participation à cette recherche n'a causé aucun préjudice à qui que ce soit. Aussi, les personnes interrogées dans le cadre des entrevues qui ont signifié vouloir garder l'anonymat ont évidemment vu leur volonté respectée.

Toutes les personnes qui ont participé à la collecte de données ont fourni leur consentement libre et éclairé. Mes coordonnées (numéro de téléphone et adresse courriel) étaient affichées sur le formulaire de consentement remis à chaque participant. Dans le cas éventuel d'un retrait de participation, les répondants n'avaient qu'à communiquer avec moi.

Les documents papiers ainsi que les fichiers électroniques contenant les données brutes ont été conservés dans mon bureau, sous clé, tout au long des démarches. Ils seront détruits suivant la remise finale de ce mémoire.

Annexe D

Guide d'entrevue

TYPE DE SOUTIEN	DESCRIPTION
Accroître la sensibilisation aux problèmes sociaux (PROMOTION)	
Améliorer la coordination avec les autres organisations (COORDINATION)	
Aider les entreprises sociales à acquérir des ressources (ACQUISITION)	

Question de départ :

En quoi consiste votre partenariat avec Petites Mains?

ou le cas échéant,

En quoi consiste votre partenariat avec [nom du partenaire]?

Question de relance :

Quel est votre rôle dans l'alliance avec [...]?

Parlez-moi de ce que vous faites pour l'organisme Petites-Mains.

Bibliographie

- Andrew, C. & Klein, J.L. (2010). Social Innovation : What is it and why is it important to understand it better, *Cahiers du CRISES, ET1003*, 45 p.
- Austin, J. & Reficco, E. (2009). *Corporate social entrepreneurship*. Repéré au <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-101.pdf>.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 1–22.
- Austin, J. E. (2000b). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 69–97.
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 929-968.
- Boschee, J. & McClurg, J. (2003). *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*. Repéré à <http://www.senscot.org>.
- Brown, L. & Troutt, E. (2003). Stability and stress in the relationship between government and the non-profit sector: The case of Manitoba. In K. Banting & K. Brock (Eds.), *Interesting times and the voluntary sector: Evolving relationships, regulations and fiscal realities* (pp. 177-217). Kingston, Canada: McGill-Queen's University Press.
- Brown, L. & Troutt, E. (2004). Funding Relations between Nonprofits and Government: A Positive Example. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 5-27.
- Chantier de l'économie sociale. (2013, 10 octobre). *Un grand jour pour l'économie sociale au Québec! Adoption finale de la Loi sur l'économie sociale à l'Assemblée nationale*. Repéré au http://www.chantier.qc.ca/userImgs/documents/rymlamrani/communiques/2013_10_10_adoption_finale_loicadre.pdf
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale?. *Cahiers du CRISES, ET0314*, 46 p.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 411–424.

- Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76, 54–67.
- Dees, J.G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Repéré à <http://www.caseatduke.org>
- Dees, J.G. (2012). A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and The Future of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111, 321-334.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T. & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24, 37–57.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22, 1203–1213.
- Harding, R. (2004). Social enterprise: the new economic engine? *Business Strategy Review*, 15, 39–43.
- Hartigan, P. (2006). It's about people, not profits. *Business Strategy Review*, 17, 42–45.
- Haugh, H. (2006). Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. Dans J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts (dir.), *Social entrepreneurship* (p. 180-205). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Hibbert, S., Hogg, G. & Quinn, T. (2005). Social entrepreneurship: Understanding consumer motives for buying The Big Issue. *Journal of Consumer Behaviour*, 4, 159–172.
- Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. Dans J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (dir.), *Social entrepreneurship*, (p. 142-144). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Korosec, R.L. & Berman, E.M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 66, 448–462.
- Lasprogata, G. A. & Cotten, M. N. (2003). Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41, 67–113.
- Leca, B., Botey, L.E.C. & Naccache, P. (2010). Lutte contre la pauvreté et innovation organisationnelle – Le cas de l'incubateur de coopératives populaires à Rio de Janeiro. *Revue française de gestion*, 208-209, 83-99.
- Lévesque, B. (2004). Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociale que les autres ?, Dans *Le développement social au rythme de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec et Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, 51-72.

- Lévesque, B. (2011). Innovations sociales et pouvoirs publics : Vers un système québécois d'innovation dédié à l'économie sociale et solidaire. Quelques éléments de problématique. *Cahiers du CRISES, ET1106*, 25 p.
- Mair, J., Battilana, J. & Cardenas, J. (2012). Organizing for Society : A Typology of Social Entrepreneuring Models. *Journal of Business Ethics*, 111, 353–373.
- Mair, J., Marti, I. 2006. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36–44.
- Martin, R. J. & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for a definition. *Stanford Social Innovation Review, Spring*, 29–39.
- Masseti, B. L. (2008). The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. *Emergence :Complexity & Organization*, 10, 1–8.
- Mendell, M. & Neamtan, N. (2010). The Social Economy in Quebec : Towards a new political economy (pp.32-58), Dans L. Mook, J. Quarter, and S. Ryan (Éd.), *Why the Social Economy Matters*. Presses de l'Université de Toronto.
- Montgomery, A.W., Dacin, M. T. & Dacin, P. A. (2012). Collective Social Entrepreneurship : Collaboratively Shaping Social Good. *Journal of Business Ethics*, 111, 375–388.
- Rouzier, R. & Mendell, M. (2006). Some Initiatives that Enabled the Institutionalization of Québec's Social Economy : Civil Society's Crucial Role and the State's Essential Role, *Le Centre canadien pour le renouveau communautaire (CCRC) au nom de BC Alberta Social Economy Research Alliance*, 10 p.
- Savoie-Zacj, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche Sociale : de la problématique à la collecte de données*, (5^e éd., p.294-300). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Selsky, J. W. & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31, 849–873.
- Short, J. C., Moss, T. W. & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161–194.
- Smith, S. R., & Lipsky, M. (1993). *Nonprofits for hire*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sud, M., VanSandt, C. V. & Baugous, A. M. (2009). Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of Business Ethics*, 85, 201–216.

- Tracey, P., Phillips, N. & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22: 60–80.
- Trivedi, C. & Stokols, D. (2011). Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features. *Journal of Entrepreneurship* 20, 1–32.
- Vaillancourt, Y. (2007). Vers un État stratège partenaire de la société civile. *Cahiers du CRISES*, ETO708, 38 p.
- Waddock, S.A. & Post, J.E. (1991). Social entrepreneurs and catalytic change. *Public Administration Review*, 51, 393–401.
- Waddock, S. A. & Post, J. (1995). Catalytic alliances for social problem solving. *Human Relations*, 48, 951-973.
- Waddock, S. A. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, 22, 480-516.
- Whitman, J.R. (2010). The Social Entrepreneurship Model: Past, Present, and Future. Worcester Polytechnic Institute, Venture Forum, 14 décembre 2010.
- Yin R.K. (2009). Case study research. Design and methods. 4. ed. Thousand Oaks, California
- Yunus, M. (2008). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs Books.
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehman-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.
- Zahra, S. E., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519–532.

Sites Web:

<http://www.aravind.org>

<http://www.chantier.qc.ca>

<http://www.cityyear.org>

<http://www.collectif.qc.ca>

<http://www.grameen-info.org>

<http://www.greyston.com>

<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca>

<http://www.mamrot.gouv.qc.ca>

<http://www.mess.gouv.qc.ca>

<http://www.petitesmains.com>

<http://www.rugmarkindia.org>

<http://www.servicecanada.gc.ca>

<http://www.schwabfound.org>

<http://www.timberland.com>