

**HEC MONTRÉAL**

**Comment l'entreprise sociale se différencie-t-elle des organisations à vocation sociale au Québec : l'impact sur les parties prenantes**

**par**

**Alicia Gravel**

**Sciences de la gestion  
(Option Stratégie)**

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

Août 2019  
© Alicia Gravel, 2019

## Résumé

Le tiers secteur a vécu plusieurs transformations au cours de l'histoire et se retrouve une fois de plus face à une telle situation avec l'arrivée de l'entrepreneuriat social. Il semble que cette nouvelle façon de faire les choses bouleverse l'ordre établi dans les façons de faire au Québec. Mais qui sont ces entrepreneurs à la mission sociale et comment leurs entreprises se différencient-elles de ce qui se fait traditionnellement dans le milieu? Ainsi, en plus de dresser un état des lieux sur ce phénomène, la présente recherche se base sur sept études de cas afin comprendre ce que le phénomène de création d'entreprises sociales au Québec a changé pour l'ensemble des parties prenantes qui s'intéressent et s'impliquent dans ce type d'entités.

Les principaux constats à considérer sont les suivants :

- Bien que la dimension identitaire ait un certain rôle dans la lecture des opportunités et les buts poursuivis par l'entrepreneur social, notamment dans la détermination de l'approche organisationnelle (marchande ou traditionnelle), les parties prenantes ont un impact considérable dans la concrétisation de la mission.
- L'approche organisationnelle marchande semble être la variable la plus importante de la dimension institutionnelle dans le changement dans la relation avec les parties prenantes, particulièrement concernant la gouvernance, le processus décisionnel et la gestion des leviers financiers. Toutefois, il faut considérer que la dimension institutionnelle peut être le reflet d'une décision des parties prenantes, tel que vu notamment au niveau de l'impact que les usagers, employés ou bailleurs de fonds ont sur la forme juridique d'une organisation.
- L'influence de l'entreprise sociale sur ses parties prenantes semble difficilement dissociable de l'influence de ses parties prenantes sur celle-ci. Par conséquent, l'environnement participe de façon significative à la définition de l'entreprise sociale.

Puis, il semble important de souligner à des fins de transparence que la présente recherche comporte certaines limites. La première concerne le choix d'une méthodologie d'étude de cas. Ainsi, cette méthodologie n'est pas reconnue comme une stratégie généralisable au reste de la population, mais nous l'avons privilégiée pour sa capacité d'analyser un phénomène complexe dans son contexte (Baxter & Jack, 2008). Une deuxième limite à considérer lors de la lecture de cette étude est qu'elle se base uniquement sur la perception d'entrepreneurs sociaux afin d'évaluer leur perception des impacts probables sur les parties prenantes de leurs projets. Ainsi, il est possible que certains d'entre eux aient camouflé ou exagéré leurs réponses dans un biais inconscient de désirabilité sociale. Le moyen utilisé afin de minimiser fut de présenter une neutralité sur le sujet et d'intégrer certaines nuances plus critiques du projet d'entrepreneuriat social.

Cette recherche a également permis de consolider plusieurs enjeux soulevés dans la littérature, tel que le financement, les inquiétudes par rapport à la relève et la dualité entre les aspects sociaux et managériaux notamment dans les profils d'employés. Ainsi, cinq apprentissages fondamentaux sont à considérer quant à l'entrepreneuriat social au Québec :

- (1) S'ancrer dans la problématique dès le début afin de connaître les principaux acteurs œuvrant dans le milieu afin de valider la pertinence de sa mission et l'efficacité de la mise en œuvre proposée ;
- (2) Évaluer le choix de la forme juridique selon son profil et ses compétences personnelles, mais également selon les différentes possibilités de leviers financiers offerts et la perception des parties prenantes ;
- (3) Développer une vision commune de la mission et des moyens nécessaires pour l'accomplir au sein de l'organisation afin d'éviter la schizophrénie organisationnelle ;
- (4) Être ouvert aux compromis, la vision d'un entrepreneur ne peut prendre forme seule. Il existe des enjeux tant pour un projet entrepreneurial indépendant que pour la mise en œuvre d'un projet collectif ;
  - (a) Éviter de tomber dans les extrêmes, les idéaux théoriques comportent des limites pratiques.
  - (b) Oser aller chercher des partenariats insoupçonnés, une organisation a peut-être un enjeu en commun avec votre mission.

- (5) Questionner ses façons de faire dans l'évolution du projet, afin de s'adapter adéquatement à l'environnement changeant.

À un niveau plus théorique, ce mémoire de recherche vise à souligner l'intérêt de se questionner sur l'arrivée d'un modèle d'entrepreneuriat social dans un contexte particulier tel qu'au Québec, particulièrement avec l'institutionnalisation de l'économie sociale. Ainsi, ce mémoire permet de contribuer à combler un vide dans la littérature sur l'arrivée du phénomène de l'arrivée de l'entreprise sociale au Québec. En effet, les écrits sur le phénomène sont majoritairement en contexte américain et les présents écrits québécois sont davantage axés sur la critique et la dualité de ce phénomène avec le contexte. Il semblait pertinent de comprendre l'entrepreneuriat social du point de vue des gens qui en sont au cœur. De ce fait, les constats confirment que la définition de l'entrepreneuriat est multiple, mais cohérente avec une certaine vision commune selon les éléments de Praszkie et Nowak (2012). La recherche illustre à cet effet le flou des limites du phénomène d'entrepreneuriat social, au sens où le terme est utilisé pour deux types d'approches organisationnelles différentes (marchande et traditionnelle). Par conséquent, certains participants avaient peine à indiquer en quoi l'entrepreneuriat social se distinguait que ce qui se faisait traditionnellement dans le milieu communautaire. De ce fait, les constats renforcent l'idée que les formes d'entreprises sociales sont aussi variées que les définitions d'entrepreneuriat social.

Dans la même lignée, les conclusions de cette étude viennent présenter une autre facette de la réalité d'impliquer les usagers dans la gouvernance de l'organisation. Les constats sont venus tempérer les critiques de « l'entreprisation » du social par Lamoureux (1999) et Bouchard (2015) en présentant l'envers de la médaille de l'implication des usagers. Rendant potentiellement la gouvernance et les processus démocratiques et collectifs plus complexe, pouvant épuiser les parties prenantes de l'organisation.

**Mots clés :** Entrepreneuriat social, organisations à vocation sociale, parties prenantes.



## Abstract

The third sector has undergone several transformations in the course of history and is once again faced with such a situation with the arrival of social entrepreneurship. It seems that this new way of doing things is upsetting the established order of things in Quebec. But who are these entrepreneurs with a social mission and how do they differ from what is traditionally done? Thus, in addition to present a portrayal of the current situation about this phenomenon, this research, which is based on 7 case, aims to answer how the phenomenon of social enterprise creation in Quebec has changed in the relationship with all stakeholders who are interested and involved in this type of entity.

The main observations to consider are the following:

- Although the dimension of identity has a certain role in reading the opportunities and goals pursued by the social entrepreneur, especially in determining the organizational approach (market or traditional), the stakeholders have a considerable impact in the realization of the mission.
- The market organizational approach seems to be the most important variable of the institutional dimension in the change in the relationship with the stakeholders, particularly concerning the governance, the decision-making process and the management of the financial levers. However, it must be considered that the institutional dimension may reflect a decision of the stakeholders, as seen especially in terms of the impact that users, employees or donors have on the legal form of an organization.
- The influence of social enterprise on the stakeholders seems difficult to dissociate from the influence of the stakeholders on the social enterprise. Therefore, the environment significantly contributes to the definition of social enterprise.

Then, it seems important to emphasize for the sake of transparency that the present research has certain limitations. The first one concerns the choice of the case study methodology. Thus, this methodology is not recognized as a generalizable strategy for the rest of the population, we have privileged it for its ability to analyze a complex

phenomenon in its context (Baxter & Jack, 2008). A second limitation to consider when reading this study is that it is based solely on the perception of social entrepreneurs to assess their perception of the likely impacts of their projects on stakeholders. Thus, it is possible that some of them camouflaged or exaggerated their answers in an unconscious bias of social desirability. The means used to minimize was to present a neutrality on the subject and to integrate as much as possible nuance about the project of social entrepreneurship.

This research also helped to consolidate several issues raised in the literature, such as funding, concerns about succession and the duality between social and managerial aspects, particularly in employee profiles. Thus, five fundamental learnings are to be considered as regards of social entrepreneurship in Quebec:

- (1) Start from the roots of the social issue, get involved from the beginning in order to know the main actors working in the field in order to validate the relevance of the wished-for mission and the effectiveness of the proposed implementation;
- (2) Evaluate the choice of the legal form according to the profile and personal skills of the social entrepreneur, but also according to the different possibilities of the financial levers offered and the perception of the stakeholders;
- (3) Develop a shared vision of the mission and the means necessary to accomplish it within the organization in order to avoid organizational schizophrenia;
- (4) Being open to compromise, the vision of an entrepreneur can't take shape alone. There are challenges both for an independent entrepreneurial project and for the implementation of a collective project;
  - (a) To avoid falling into extremes, keep in mind that theoretical ideals have practical limits.
  - (b) Dare to seek out unsuspected partnerships, an organization may have an issue in common with your mission.
- (5) Organizational introspection is a must occasionally, in order to adapt appropriately to the changing environment.

At a more theoretical level, this research paper aims to highlight the interest of questioning the arrival of a model of social entrepreneurship in a peculiar context such as the province of Quebec, particularly with the institutionalization of the social economy. Thus, this thesis helps to fill a gap in the literature on the arrival of the phenomenon of the arrival of

social enterprise in Quebec as the writings on the phenomenon are mainly in the American context and the present writings from that context are more focused on the criticism and the duality of this phenomenon. It seemed relevant to understand social entrepreneurship from the point of view of the people who are at its epicenter. As a result, the findings confirm that the definition of entrepreneurship is multiple, but consistent with a certain shared vision according to the elements of Praszquier and Nowak (2012). To this end, research illustrates the unclear boundaries of the phenomenon of social entrepreneurship, in the sense that the term is used for two types of different organizational approaches (market and traditional). As a result, some participants struggled to point out how social entrepreneurship was different from what was traditionally done in the community setting. As a result, the findings reinforce the idea that social enterprise forms are as varied as the definitions of social entrepreneurship.

Finally, the findings of this study present another facet of the reality about involving beneficiaries in the governance. The findings came to temper critics of the "entreprization" of the social by Lamoureux (1999) and Bouchard (2015) by presenting the flip side of the involvement of users. Potentially making governance, democratic and collective processes more complex, potentially exhausting the organization's stakeholders.

**Keywords :** Social entrepreneurship, non profit, stakeholders.





# Table des matières

Résumé .....	vii
Abstract .....	xi
Table des matières.....	xvi
Liste des tableaux et des figures .....	xix
Remerciements.....	xxiii
Introduction .....	1
Revue de la littérature .....	3
Les aspects liés à la terminologie : le défi de définir l’entrepreneuriat social .....	3
L’entrepreneuriat social.....	3
La mission sociale.....	5
L’innovation sociale.....	5
Le changement social .....	6
L’esprit entrepreneurial .....	7
La personnalité.....	8
Le syndrome du fondateur.....	9
L’entreprise sociale : brouiller les frontières.....	11
Contextualisation de l’entrepreneuriat social.....	14
Conception américaine .....	14
Conception européenne .....	15
Conception québécoise.....	17
Économie sociale, un autre paradigme.....	17
Les aspects liés aux formes juridiques de l’entrepreneuriat social .....	21
Les enjeux du secteur à vocation sociale .....	27
Le « leadership crisis ».....	27
Transformation : de la militance à l’entreprisisation du social .....	28
Conclusion de la revue de littérature .....	30
Chapitre 1 Cadre d’analyse .....	31
Partir du questionnement de recherche.....	31
Concepts clés et dimensions étudiées .....	32

L'entrepreneur social .....	32
L'innovation sociale .....	33
Les entreprises à vocation sociale sous l'angle des parties prenantes .....	34
Chapitre 2 Méthodologie.....	39
Stratégie de recherche : Étude de cas .....	39
L'approche organisationnelle .....	40
La taille .....	41
Le secteur d'activités .....	42
Souci de diversité.....	43
La collecte de données .....	44
Analyse des données .....	46
Représentation graphique du cadre d'analyse .....	47
Codification des données .....	48
Environnement de recherche .....	49
Le respect de la confidentialité et de l'anonymat .....	49
Chapitre 3 Présentation des résultats .....	51
Entre communautaire et entrepreneuriat social, parle-t-on de la même chose?.....	52
Tableau 10. Cadre d'analyse et indicateurs observables .....	54
Les enjeux relevant de la dimension identitaire.....	55
La forme juridique .....	55
Nécessité du profil hybride en entrepreneuriat social.....	57
L'enjeu de la relève et les difficultés particulières liées à la succession .....	58
Les enjeux relevant de la dimension institutionnelle .....	60
Les méthodes de financement et leurs répercussions dans l'organisation.....	61
L'ancrage dans la communauté .....	63
Chapitre 4 Interprétation des résultats .....	68
Dimension identitaire et les parties prenantes .....	70
But poursuivi .....	71
Lecture des opportunités .....	72
Sens attribué à l'action.....	72
Indicateurs inductifs.....	73

Conclusion dimension identitaire .....	74
Dimension institutionnelle et parties prenantes .....	75
Gouvernance et processus de prise de décision.....	77
Partage du pouvoir .....	79
Système de financement.....	81
Conclusion dimension institutionnelle .....	83
Le contexte québécois .....	84
Lorsque les dimensions s’inter influencent .....	86
Explications rivales : Lorsque les parties prenantes influencent le projet d’entrepreneuriat social.....	87
Les parties prenantes internes.....	87
Les parties prenantes externes .....	89
Conclusion.....	93
Limites.....	94
Implications pratiques .....	95
Implications théoriques .....	96
Bibliographie .....	i
Annexe 1 : courriel sollicitation à une entrevue .....	ix
Annexe 2 : Synthèse « <i>one pager</i> ».....	x

## Liste des tableaux et des figures

Tableau 1. Résumé des définitions de l'entrepreneuriat social .....	10
Tableau 2. Différences entre économie sociale et entrepreneuriat social .....	20
Tableau 3. Résumé des différentes formes juridiques et de leurs avantages et inconvénients dans le cadre d'une entreprise sociale .....	25
Tableau 4. Cadre d'analyse et indicateurs observables .....	36
Tableau 5. Diversité des genres et des générations des participants .....	44
Tableau 6. Portrait des définitions de l'entrepreneuriat social selon les participants .....	51
Tableau 7. Participants ne dégageant pas une forte distinction d'avec le mouvement communautaire .....	52
Tableau 8. Principales distinctions de l'entrepreneuriat soulevées par rapport au milieu communautaire .....	53
Tableau 9. Enjeux ayant été abordés par une majorité de participants .....	54
Tableau 10. Cadre d'analyse et indicateurs observables .....	54
Tableau 11. Éléments principaux de la collecte de données concernant le financement .....	66
Tableau 12. Cadre d'analyse et indicateurs observés .....	68
Tableau 13. Citations des indicateurs de la dimension identitaire .....	70
Tableau 14. Citations des indicateurs de la dimension institutionnelle .....	76
Tableau 15. Résumé des constats des résultats liés au cadre d'analyse .....	84
Tableau 16. Résumé des explications rivales .....	91
Figure 1. Présentation schématisée des concepts clés et des dimensions analysées .....	36
Figure 2. Critères d'échantillonnage .....	42
Figure 3. Diversité des organisations sélectionnées .....	43
Figure 4. Présentation schématisée du cadre d'analyse et des indicateurs observables ...	48
Figure 5. Présentation schématisée du cadre d'analyse et des indicateurs observables ...	69
Figure 6. Présentation schématisée du cadre d'analyse et des indicateurs observables revue selon les résultats .....	92







## Remerciements

J'aimerais adresser le premier remerciement à tous ceux et celles qui ont déjà cru qu'ils n'avaient pas les capacités pour performer dans le domaine académique ou de ne pas être fait pour les études. Ce mémoire représente donc un pied de nez à l'adolescente que j'étais.

Puis, je veux souligner le support de ma famille qui a toujours été là pour moi, en particulier ma sœur. Parce que c'est en grande partie grâce à toi Émile que j'en suis ici aujourd'hui, à terminer mon mémoire de maîtrise et à faire des triathlons, choses que j'aurais pensé impossible il y a quelques années à peine. Qui l'aurait cru? Une autre grande inspiration dans mon parcours est ma grande amie et confidente, Maude Ouellette Dubé. Ta détermination et ton discernement m'ont toujours impressionnée et inspirée à repousser mes propres limites. Tu as toujours été, et restera, une amie inestimable.

Puis, mon passage à HEC Montréal a été l'occasion de rencontrer des personnes extraordinaires, telles que Valérie, Étienne, Jean-François et Martin, grâce auxquelles la tâche immense que représente la rédaction d'un tel travail, parut plus tolérable.

Un merci bien spécial également à ma directrice de mémoire Johanne Turbide qui a toujours été investie et dévouée à m'offrir son soutien.

Je tiens à souligner le soutien financier de Atypic, IDEOS et Gilles Mercure. Votre reconnaissance de mon travail et de ma persévérance est grandement appréciée et a été d'une aide précieuse. Je désire également mentionner l'organisme Thèsez-vous qui m'a permis de structurer mon approche et de maintenir ma motivation tout au long du processus de rédaction.



# Introduction

*Le meilleur moyen de prévoir le futur,  
c'est de le créer.<sup>1</sup>*

Une effervescence semble prendre d'assaut tout ce qui touche au social : innovation sociale, impact social, entrepreneuriat social, etc. Loin de rester à l'intérieur des frontières du tiers secteur, l'enthousiasme de s'impliquer à résoudre un enjeu sociétal semble rassembler des acteurs aux profils les plus variés. C'est dans cette vague, que plusieurs individus désirant changer le monde s'identifient comme des entrepreneurs sociaux. Plus qu'un simple « buzzword », ce phénomène fait sentir un désir de renouveau en ouvrant la porte à une remise en question des façons de faire et du statut quo. Mais qui sont ces entrepreneurs sociaux et comment se traduit leurs visions dans la réalité québécoise?

Ainsi, ce mémoire s'inscrit dans la réflexion concernant la contribution des entrepreneurs sociaux dans la transformation du milieu des entités qui mettent de l'avant les objectifs sociaux plutôt que ceux de la maximisation de la rentabilité. La présente recherche vise à comprendre ce que le phénomène de création d'entreprises sociales au Québec a changé pour l'ensemble des parties prenantes qui s'intéressent et s'impliquent dans ce type d'entités. Dans cette mesure, ce mémoire permet d'adresser une certaine lacune théorique concernant le contexte québécois grâce à une recherche exploratoire conduite auprès de sept entreprises sociales de la région de Montréal. Ainsi, cette recherche aspire à mieux comprendre ce qui différencie les entreprises sociales au Québec en s'interrogeant à savoir **comment l'entreprise sociale se différencie-t-elle des organisations à vocation sociale au Québec?**

Pour y répondre, le mémoire est structuré ainsi, d'abord une revue de littérature est présentée pour permettre de contextualiser le lecteur dans les écrits les plus pertinents sur l'entrepreneuriat social. Elle se divise en sept sections : la définition de la terminologie de l'entrepreneuriat social (1), l'entreprise sociale (2), la contextualisation du phénomène de l'entrepreneuriat social, avec les conceptions américaine, européenne et québécoise (3),

---

<sup>1</sup> Citation attribuée à Peter Drucker

les aspects liés aux formes juridiques de l'entrepreneuriat social (4), les enjeux du secteur à vocation sociale (5), le « leadership crisis » (6), la transformation : de la militance à l'*entreprisation* du social (7).

Le prochain chapitre constitue notre cadre d'analyse, où il est présenté les différentes théories utilisées afin de concevoir notre angle de recherche. Le deuxième chapitre expose les choix méthodologiques effectués pour la recherche, notamment la stratégie et la méthode de collecte de données. Le troisième chapitre présente de façon descriptive les données et expose les enjeux principaux soulevés par les participants afin de permettre au lecteur de mieux s'ancrer dans la réalité des organisations étudiés.

Le quatrième chapitre consiste à interpréter les données selon le cadre d'analyse émis au premier chapitre. Le mémoire se conclut en rappelant les constats issus de l'analyse des données du chapitre quatre, puis présente les implications pratiques et théoriques en plus de survoler les limites de recherche.

## Revue de la littérature

La revue de littérature vise à offrir une fondation aux éléments soulevés par la recherche, à savoir quelles sont les réflexions et les connaissances les plus pertinentes à souligner avant de potentiellement proposer soi-même, en tant que chercheur, une contribution aux connaissances collectives. Ainsi, il ne s'agit pas de se positionner selon une conviction particulière, mais de prendre une distance objective par rapport aux idéologies et aux prises de positions, afin de tenter d'en dégager une vue globale, certes, mais synthétisée. Bref, l'objectif est de définir et de faire ressortir les éléments importants et les enjeux soulevés par la littérature existante afin d'établir un état des lieux.

### **Les aspects liés à la terminologie : le défi de définir l'entrepreneuriat social**

Avant de plonger dans les caractéristiques et particularités de l'entreprise sociale, il est important de prendre en considération le mouvement dans lequel ce type d'entreprise s'inscrit et ce qui le distingue grâce aux cinq dimensions Praszkie et Nowak (2012). Ensuite, les différentes définitions de l'entreprise sociale sont explicitées pour faciliter la compréhension de sa diversité.

#### *L'entrepreneuriat social*

La popularisation du concept d'entrepreneuriat social peut être en partie attribuée à Bill Drayton (Light, 2006), le fondateur de l'association Ashoka qui travaille depuis les années 80 à identifier et supporter les entrepreneurs sociaux dans plus de 70 pays. Le terme fut ensuite repris par plusieurs, dont le « social business initiative » de la Harvard Business School en 1993. Toutefois, bien que le concept soit employé de façon courante, il n'existe pas de définition unique. L'entrepreneuriat social est un concept interdisciplinaire qui est encore en processus de définition et de théorisation (Praszkie & Nowak, 2012). Par conséquent, plusieurs définitions émergent dans une tentative de circonscrire le concept, où par exemple Zhara et *al.* (2009) en distinguent une vingtaine uniquement pour la décennie 1997 à 2007, dont plusieurs sont présentées dans le Tableau 1. Dardour (2012) résume celles-ci dans une définition globale comme étant : « les

activités et processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes de façon innovante » (p.50).

Toutefois, la définition de l'organisation Ashoka est souvent utilisée dans la littérature et reconnue comme importante puisque cette définition est issue de l'association aux origines la conception américaine moderne de l'entrepreneuriat social. Sa particularité est l'accent mis sur l'individu :

*Un entrepreneur social est un individu qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société. Les entrepreneurs sociaux du réseau Ashoka sont des visionnaires qui développent des solutions nouvelles afin de transformer en profondeur le fonctionnement de notre société. Ils savent innover, s'adapter, réinventer, s'entourer des meilleurs talents, déclencher chez d'autres la volonté d'agir et ne renoncent jamais à leur vision d'une société plus juste. <sup>2</sup>*

Dans cette même logique, Dees (2018) présente une autre définition reprise fréquemment dans la littérature abordant l'entrepreneuriat social par les rôles attribués à l'entrepreneur :

- (a) adopte une mission de création et de pérennisation de la valeur sociale et non seulement de la valeur privée ;
- (b) identifie les opportunités nouvelles pour servir cette mission ;
- (c) s'engage dans un processus continu de recherche d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage ;
- (d) agit sans relâche et sans être limité par la disponibilité des ressources pour mener cette mission ;
- (e) démontre un sens des responsabilités envers les projets défendus et les impacts de son action.

Toutefois, comme il s'agit d'un concept multidimensionnel et interdisciplinaire la segmentation de Praszkiel et Nowak (2012) permet de structurer les différents concepts de l'entrepreneuriat social, sur lesquels nous baserons notre analyse de la littérature :

- a) La mission sociale
- b) L'innovation sociale
- c) Le changement social
- d) L'esprit entrepreneurial
- e) La personnalité

---

<sup>2</sup> <https://www.ashoka.org/fr/activit%C3%A9/1%E2%80%99entrepreneuriat-social> Page consultée le 11 mars 2019

### ***La mission sociale***

Selon Praszquier et Nowak (2012), l'aspect social de la mission est la pierre angulaire du concept, où sa mention est au premier plan chez plusieurs auteurs (Bornstein, 2004; Drayton, 2002; Dees, 1998; Nicholls, 2008; Roberts & Woods, 2005). Ainsi, le changement qu'ils opèrent vise à répondre à une problématique sociale et non d'abord à un rendement financier. Par conséquent, il s'agit du point de départ où les entrepreneurs sociaux se distinguent des entrepreneurs traditionnels. Ainsi, « *A social entrepreneur, therefore, has a business and social mission, and through that mission changes the way the system functions.* » (Guo & Bielefeld, 2014). D'autres conceptions similaires font de l'entrepreneur social la personne, ou le groupe, désirant répondre à de nouveaux besoins ou même des individus issus du secteur privé ou public s'alliant avec d'autres personnes dans le cadre d'un projet spécifique à vocation sociale (Toye & Ninacs, 2002).

### ***L'innovation sociale***

Après avoir cerné que l'aspect de la « mission sociale » est l'élément qui anime l'entrepreneur social, il semble que l'entrepreneuriat social se bâtit autour du concept de l'innovation. En effet, l'innovation se retrouve dans la quasi-totalité des définitions de la littérature relevée lorsqu'il est question de définir l'entrepreneuriat social (Alvord, Brown, & Letts, 2004; Bornstein, 2007; W. Drayton, 2002; Dees, 1998; Martin & Osberg, 2007; Nicholls, 2008; Roberts & Woods, 2005). Tout comme l'ajout de la notion de « sociale » à la mission, l'innovation est ancrée dans l'entrepreneuriat social. L'innovation sociale est représentée comme le moyen par lequel le projet tente de solutionner la problématique sociale. Prenant une forme multiple, le terme d'innovation sociale fait également l'objet de nombreuses définitions. Ici, la définition du CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales) de l'UQAM (2003) permet de bien saisir de quelle façon l'innovation sociale prend forme :

De façon générale, l'innovation sociale est une « réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise. Ce faisant, l'innovation sociale ne prend pas une forme particulière. Elle est tantôt d'ordre procédural, tantôt d'ordre organisationnel ou institutionnel. L'innovation sociale peut également prendre une forme tangible (ex. : technologie, produit) (p.41)

Pouvant se révéler de multiples façons, l'innovation sociale est également solidement ancrée dans une vision de transformation. Le Réseau Québécois en Innovation Sociale (RQIS)<sup>3</sup> met de l'avant cette importance de la vision de transformation sociale en s'inspirant des définitions de Camil Bouchard, du RQIS, du CRISES, du Stanford Center for Social Innovation et de Young Foundation :

(U)ne **nouvelle** idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui **répond** plus adéquatement et plus durablement que les **solutions existantes** à un **besoin social** bien défini, une solution qui a trouvé **preneur** au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un **bénéfice mesurable** pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est **transformatrice et systémique**. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant.

Ainsi, l'innovation sociale se distingue d'une part par son objectif d'utilité dans la résolution d'une problématique sociale et d'autres parts, par sa vision de transformation. Il ne s'agit donc pas d'améliorer un système existant, mais de créer une nouvelle réponse, un nouveau paradigme pour aborder le besoin à combler. Cette notion de transformation implique selon Guo & Bielefeld (2014) d'aller plus loin que de répondre aux changements. Cela implique que l'entrepreneur social ne se contente pas de faire du mieux qu'il peut d'une situation existante, mais de créer de nouvelles solutions ou façons de faire.

### ***Le changement social***

La différence entre un changement et une innovation sociale est l'ajout d'un élément temporel, à savoir si l'innovation a réussi à créer une nouvelle réalité. Cet aspect de changement social est relevé par plusieurs (Dees, 2018; Dees, 1998; Martin & Osberg, 2007; Roberts & Woods, 2005) et Praszkie et Nowak (2012) soulignent que si l'innovation est l'étincelle, le changement représente les effets à long terme. Toutefois, alors que plusieurs excellentes initiatives peuvent voir le jour, il est possible qu'aussi peu que 20 % seulement réussissent à survivre (Senge et al., 1999). Pour celles-ci, elles auront la chance de pouvoir créer ou participer à une vague de changement, où l'innovation amène l'innovation. En effet, Drayton (2002) mentionne que « *a big, pattern-change innovation triggers years of follow-on change as the innovation is adapted to more and*

---

<sup>3</sup> <http://www.rqis.org/innovation-sociale/> Page consultée le 11 mars 2019

*more social and economic sub-sectors and spreads geographically* » (p.123). L'un des exemples les plus connus est la création de l'industrie du microcrédit par le lauréat 2006 du prix Nobel de la paix<sup>4</sup>, Muhammad Yunus. Révolutionnant l'approche en matière de guerre à la pauvreté, il a créé une nouvelle façon d'aborder l'accès au crédit pour la population délaissée par le système bancaire traditionnel<sup>5</sup>. D'une ampleur impressionnante, la Grameen Bank est présente sur presque l'entièreté du territoire au Bangladesh, comptant plus de 9 millions de membres dont une écrasante majorité de femmes, et a prêté depuis sa création plus de 26 milliards US. Cet exemple représente bien le changement substantiel ayant comme point de départ une nouvelle industrie qui perdure dans le temps et un nouveau modèle d'entreprises sociales en réponse à la pauvreté.

### ***L'esprit entrepreneurial***

Après avoir mis en lumière l'objectif et le processus faisant la spécificité de l'entrepreneuriat social, il est essentiel de comprendre également ses racines étymologiques. Ainsi, le terme entrepreneur semble avoir été défini par le français Jean-Baptiste Say au 19<sup>ème</sup> siècle où les « *individuals who stimulated economic progress by finding new and better ways of doing things* » (Dees, 2018, s.p.) n'étaient pas nécessairement les propriétaires de l'entreprise, mais ceux dont l'entreprise au sens large, créait de la valeur. Dans la même logique, Schumpeter au courant du 20<sup>ème</sup> siècle avec les théories de l'entrepreneuriat considère que celui-ci révolutionne les « modèles » de la production en exploitant une invention (technologique ou organisationnelle) afin de réorganiser l'entreprise (Harrisson, 2012). Il abonde également dans le même sens que Jean-Baptiste Say au sens où l'entrepreneur n'est pas nécessairement le propriétaire, mais la personne responsable d'apporter un changement (Schumpeter, 1934, 2017), tel que :

- (1) l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle qualité de produit ;
- (2) l'introduction d'une nouvelle méthode de production ;
- (3) l'ouverture d'un nouveau marché ;
- (4) l'acquisition d'une nouvelle source de ressources primaires ;
- (5) la réorganisation d'un secteur d'activité.

---

<sup>4</sup> <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/summary/> Page consultée le 18 juillet 2019

<sup>5</sup> <http://www.grameen-info.org/about-us/> Page consultée le 11 mars 2019

D'ailleurs, Schumpeter décrit les entrepreneurs « *as the innovators who drive the “creative-destructive” process of capitalism* » (Dees, 1998). En reprenant ainsi son célèbre concept de destruction créatrice, il apparaît que l'entrepreneur ne cherche pas à sortir du capitalisme, mais à l'adapter à une réalité toujours changeante. Nous sommes donc dans une vision de transformation et non pas de révolution, les innovations restant dans le cadre du système capitaliste. Plus tard s'ajoute à cet archétype de l'entrepreneur la notion d'opportunité, cette association plus récente provient de Peter Drucker qui mentionne que « *the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity* » (*Ibid.*).

### ***La personnalité***

La dernière dimension de l'entrepreneuriat social se concentre sur l'individu puisque plusieurs auteurs (Bornstein, 2007; B. Drayton, 2005; Keohane, 2013; Martin & Osberg, 2007) incluent certains traits de personnalité comme l'un des éléments centraux de ce type d'entrepreneur. Plus encore, le charisme de l'entrepreneur social est un aspect si présent qu'il est qualifié comme nécessaire à la réussite de l'entreprise sociale, selon Roper & Cheney (2005) qui souligne que « *All commentators on social entrepreneurs agree that exceptional personal characteristics, usually held by a single person though sometimes manifested by a group, are not only helpful but essential to success* » (p.101). Praszkie et Nowak (2012) relèvent la créativité et les compétences entrepreneuriales comme les deux principaux traits de personnalité et habiletés présents dans la littérature. Puis, porteur d'une transformation quant à la réponse aux besoins sociaux, les entrepreneurs sociaux « *will not take no for an answer* » (Bornstein, 2007), s'inscrivant du même coup dans le profil des entrepreneurs traditionnels où ils n'hésitent pas à prendre des risques et sont motivés par une forte vision (Keohane, 2013). Toutefois, certains auteurs ne partagent pas cette opinion. Light (2006) met en garde contre cette vision faisant un culte de la personnalité :

By focusing so much on visionary change agents, prominent advocates of social entrepreneurship have excluded large numbers of organizations that deserve the financial support, networking, and training now reserved for individuals who fit both the current definition of social entrepreneurship and the prevailing model of the self-sacrificing entrepreneur. (p.49)

Filion (1997) ajoute à cette critique de l'élément identitaire que les recherches visant à distinguer certains traits de personnalité comportent des résultats très variables, et donc peu concluants. Il serait davantage révélateur de contextualiser l'entrepreneur comme un produit de son temps et de son milieu (*Ibid.*).

N'en reste pas moins que la personnalité est si centrale dans les fondements de l'entrepreneuriat social, qu'elle est partie intégrante des critères de sélection pour être reconnu par l'organisation Ashoka<sup>6</sup> : (1) avoir une nouvelle idée pour solutionner un problème social, (2) être créatif, (3) avoir une personnalité entrepreneuriale, (4) avoir une compréhension globale de l'impact social de l'idée (5) et avoir une fibre éthique indiscutable.

### *Le syndrome du fondateur*

Il semble pertinent de mentionner le syndrome du fondateur pouvant affecter une organisation ou entreprise dans la dimension plus identitaire de l'entrepreneuriat. Ce syndrome fait référence dans la littérature au pouvoir et privilèges utilisés par le fondateur de l'organisation, influençant potentiellement les processus démocratiques de prises de décisions (Block & Rosenberg, 2002a). Ainsi, les autres acteurs (gouvernance, membres, etc.) ne font que supporter les décisions du « leader » empêchant le développement d'un sain mécanisme de partage de responsabilités et d'autorité (Gottlieb, 2003). À noter que ce syndrome n'est pas exclusif au fondateur véritable et peut résulter d'un individu ou petit groupe ayant dirigé l'organisation en période de crise et où « *these sorts of situations require a strong passionate personality – someone who can make fast decisions and motivate people to action* » (*Ibid.*). Ainsi, avec la prépondérance de l'entrepreneur dans la conception américaine de l'entrepreneuriat social, il semble pertinent de garder en tête les possibles effets de ce phénomène dans la dynamique organisationnelle de l'organisation. Plus encore, une littérature substantielle concernant ce syndrome dans les organisations à vocation sociale (Block, 2004; Block & Rosenberg, 2002b; Carman &

---

<sup>6</sup> <https://www.ashoka.org/fr/programme/le-processus-de-s%C3%A9lection> Page consultée le 11 mars 2018

Nesbit, 2013; Gottlieb, 2003; Idealist, 2005) laisse présager sa prévalence dans ce secteur d'activité.

**Tableau 1. Résumé des définitions de l'entrepreneuriat social**

Source	Définitions
Dardour (2012)	les activités et processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes de façon innovante (p.50)
Ashoka <sup>7</sup>	Un entrepreneur social est un individu qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société. Les entrepreneurs sociaux du réseau Ashoka sont des visionnaires qui développent des solutions nouvelles afin de transformer en profondeur le fonctionnement de notre société. Ils savent innover, s'adapter, réinventer, s'entourer des meilleurs talents, déclencher chez d'autres la volonté d'agir et ne renoncent jamais à leur vision d'une société plus juste.
Dees (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value)</li> <li>(2) Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission</li> <li>(3) Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning</li> <li>(4) Acting boldly without being limited by resources currently in hand</li> <li>(5) Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created (p.4).</li> </ol>
Guo et Bielefeld (2014)	A social entrepreneur, therefore, has a business and social mission, and through that mission changes the way the system functions (p.9).
Toye & Ninacs (2002)	Social entrepreneurs are innovators who pioneer new solutions to social problems and in doing so change the patterns of society (p.11).
(Nicholls, 2008)	We suggest that social entrepreneurship differs from other organizational forms primarily with respect to its social mission, its emphasis on innovation, and its general market orientation (p.115)
Drayton 2002	Social entrepreneurs focus their entrepreneurial talent on solving social problems (with) [...] powerful, new, system change idea; creativity; widespread impact; entrepreneurial quality (and) ethical fiber. (p.123-124)
Bornstein (2004, 2007)	[...] sees them as <i>transformative forces</i> : people with new ideas to address major problems who are relentless in the pursuit of their visions, people who simply will not take "no" as an answer, who will not give up until they have spread their ideas as far as they possibly can. (p.2)

<sup>7</sup> <https://www.ashoka.org/fr/activite/C3%A9/l%E2%80%99entrepreneuriat-social> Page consultée le 11 mars 2019

(Martin & Osberg, 2007)	1) identification a stable yet unjust equilibrium which the excludes, marginalizes or causes suffering to a group which lacks the means to transform the equilibrium; 2) identification of an opportunity and developing a new social value proposition to challenge the equilibrium, and 3) forging a new, stable equilibrium to alleviate the suffering of the targeted group through imitation and creation of a stable ecosystem around the new equilibrium to ensure a better future for the group and society (p.35).
(Roberts & 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).
(Alvord et al., 2004)	(as a catalyst for social transformation) social entrepreneurship [...] creates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources, and social arrangements required for sustainable social transformations (p.262).
(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).

Les différentes définitions remontant jusqu'à la fin des années 90 permettent de se situer sur les éléments les plus communément utilisés afin de baliser le concept d'entrepreneuriat social. Plus encore, cela fait ressortir les points sur lesquels focalisent les différentes définitions, tel que l'importance accordée aux traits de personnalités où Light (2006) émet des réserves sur les biais que cela peut créer, séparant l'individu de la collectivité au sein du projet entrepreneurial.

### ***L'entreprise sociale : brouiller les frontières***

L'entreprise sociale peut être définie dans sa plus simple expression comme étant une organisation remplaçant l'objectif de la maximisation des profits par l'atteinte de la mission sociale. N'appartenant entièrement ni au privé ni au tiers secteur, mais plutôt en combinant des éléments la positionnant à l'intersection de ceux-ci en employant des moyens de gestion du privé pour parvenir à solutionner une problématique sociale.

Un incontournable pour définir le sujet est Muhammad Yunus (2010) qui a introduit le concept de « social business » avec le « modèle Yunus ». Décivant d'une manière différente l'entreprise sociale, il la caractérise ainsi : celle-ci doit être entièrement autonome financièrement et ses bénéfices sont réinvestis dans la mission. Son objectif ultime est de solutionner un problème social par l'usage de méthodes et pratiques propres

à l'entreprise traditionnelle tels que commercialisation de biens et services. Il ajoute qu'il existe deux types de social business, le premier « *is a non-loss, non-dividend company devoted to solving a social problem and owned by investors who reinvest all profits in expanding and improving the business.* » (p.1) alors que le deuxième type est la propriété des personnes vivant la pauvreté, directement ou par fidéicommiss et où les profits sont dédiés à une cause prédéfinie. Ainsi, la « social business » se dissocie des formes juridiques de l'organisation à but lucratif et de l'OBNL.

Sept principes du « social business » mis de l'avant par le Yunus Center<sup>8</sup> permettent de comprendre la vision au cœur du modèle :

1. The business objective is to overcome poverty, or one or more problems (such as education, health, technology access, and environment) that threaten people and society—not to maximize profit.
2. The company will attain financial and economic sustainability.
3. Investors get back only their investment amount. No dividend is given beyond the return of the original investment.
4. When the investment amount is paid back, profit stays with the company for expansion and improvement.
5. The company will be environmentally conscious.
6. The workforce gets market wage with better-than-standard working conditions.
7. Do it with joy!!!

Il est important de noter que la conception de Muhammad Yunus est très spécifique, au sens où l'auteur stipule que le terme de *social business* n'est pas interchangeable avec une entreprise sociale. Ainsi, alors que l'entreprise sociale peut avoir de multiples formes, le *social business* se définit par une structure exclusivement « *non-loss, non-dividend company with a social objective* » (p.4). Et donc, le « modèle Yunus » est une entreprise sociale, mais toutes les entreprises sociales ne peuvent être considérées comme une « *social business* » comme l'entend Yunus. Ainsi, bien qu'il s'agisse d'un des modèles très discutés dans la littérature, il ne représente que l'une des nombreuses formes que peut prendre l'entrepreneuriat social.

---

<sup>8</sup> <https://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/seven-principles> Page consultée le 11 mars 2019

Outre le modèle bien défini de Muhammad Yunus, il ne semble pas exister de consensus lorsqu'il est question de délimiter ce que constitue ou non une entreprise sociale. Ainsi, le réseau de recherche EMES<sup>9</sup>, dont l'objectif est de construire un corpus théorique et empirique sur les différents concepts de l'entreprise sociale, s'est également doté d'une définition officielle. L'EMES excluait les coopératives (à l'exception des coopératives de solidarité), les mutuelles<sup>10</sup> et les organisations constituées uniquement de bénévoles, mais incluait les entreprises capitalistes (Bouchard, Cruz Filho, & Zerdani, 2015).

L'entreprise sociale peut également être caractérisée ; par ses composantes ou son statut juridique selon Desroches (1982) ; par ses acteurs, activités et ses règles de fonctionnement selon Vienney (1986) ; par ses valeurs selon Defourny (1992) ; par son type de main d'œuvre et ses sources de revenus selon Rousselière et J. Bouchard (2011) et par son solidarisme comme projet politique selon Laville (1994). À cet effet, la définition de Defourny est souvent privilégiée dans la littérature puisque les acteurs concernés s'y reconnaissent (D'Amours et al., 2006) pour son focus sur les pratiques et non sur un statut formel. Celle-ci stipule que l'entreprise sociale « *se distinguent de l'économie capitaliste et de l'économie publique en combinant des modes de création et de gestion privés (autonomie et risques économiques) mais collectifs (associations de personnes) avec des finalités caractérisées par la primauté de l'objet social sur la maximisation du gain (intérêt mutuel ou général)* » (Defourny, 2005). Cette ouverture dans la définition limite toutefois une compréhension commune claire puisque le concept de valeur laisse place à une interprétation pouvant varier selon le contexte. Toutefois, peu d'auteurs semblent prendre en compte le contexte géoculturel dans lequel l'entrepreneuriat social est appliqué. Ainsi, suivant la recommandation de Filion (1997), il est intéressant de situer les conceptions évoquées dans le contexte historique québécois.

---

<sup>9</sup> <https://emes.net/> Page consultée le 10 juin 2019

<sup>10</sup> Définition : Une société mutuelle a pour objectif non pas d'accroître la valeur pour les actionnaires, mais bien d'utiliser les dividendes générés par les polices pour fournir une assurance avec participation « au prix coûtant », tout en assurant la croissance soutenue de la société. De par leur nature, les sociétés mutuelles n'ont pas d'actionnaires ordinaires. La propriété de la société réside plutôt dans les souscripteurs ayant droit de vote, qui sont habituellement des souscripteurs avec participation. Ces derniers élisent les administrateurs et approuvent tous les changements d'envergure apportés à la société. De leur côté, les souscripteurs avec participation de sociétés d'assurances par actions élisent au moins le tiers des administrateurs. Source : [https://www.fin.gc.ca/pub/pdfs/demutual\\_f.pdf](https://www.fin.gc.ca/pub/pdfs/demutual_f.pdf) Page consultée le 1 juillet 2019

## **Contextualisation de l'entrepreneuriat social**

Après avoir survolé les principales définitions présentes dans la littérature, il semble qu'il s'agisse difficile de circonscrire clairement le concept d'entreprise sociale sans que celui-ci soit contextualisé. Par conséquent, cette section vise à expliciter les différences entre les conceptions américaine et européenne, puis de contextualiser le phénomène de l'entreprise sociale au Québec.

Afin de faciliter notre compréhension globale du concept, Galera et Borzaga (2009) font ressortir deux types de conceptions de ce qu'est une entreprise sociale selon son appartenance soient aux racines européennes ou américaines (États-Unis). Dans les deux cas, on note une mission sociale dont les activités sont gérées de façon entrepreneuriale, à la recherche d'un équilibre entre les dimensions économiques et sociales.

### ***Conception américaine***

L'effervescence de la conception américaine semble débiter dès les débuts de l'histoire du tiers secteur aux États-Unis où des activités commerciales étaient misent en place pour aider à subvenir à la mission (Defourny & Nyssens, 2010). Puis, avec les coupures dans le financement des organisations à but non lucratif dans les années 1970-80, l'entrepreneuriat social est davantage perçu comme une réponse pour compenser le retrait de l'État (Kerlin, 2006). Plus encore, cela s'ajoute à une certaine grogne concernant la gestion des OBNL traditionnels, laissant la porte ouverte à de nouvelles initiatives (Barendsen & Gardner, 2004) pouvant sortir du cadre plus traditionnel au niveau managérial ou même de la forme juridique. C'est dans ce contexte que l'organisation Ashoka popularise le concept d'entrepreneuriat social avec une mission de « détecter les entrepreneurs sociaux dont les innovations répondent aux enjeux de société dans tous les domaines et les accompagner dans leur développement »<sup>11</sup>. Cette mission traduit parfaitement la particularité de la conception américaine, en mettant l'emphase sur l'individu. Cela semble d'ailleurs se répercuter dans la littérature américaine où l'entrepreneur est mis en avant-plan dans les définitions tirées de la littérature des États-Unis (Dardour, 2012). D'autres organisations du même type verront le jour par la suite,

---

<sup>11</sup> Mission tirée du site internet de l'organisation : <https://www.ashoka.org/fr/qui-sommes-nous> Page consultée le 25 juillet 2019

telles que la Schwab Foundation et la Skoll Foundation avec une approche similaire, consolidant davantage cette représentation de l'entrepreneuriat social. La conception américaine ne nie toutefois pas qu'il puisse y avoir également des groupes au cœur de certains projets entrepreneuriaux. Ces organisations mettent également de l'avant une autre particularité de la conception américaine : la possibilité d'une mise à l'échelle (scaling up) du modèle d'entreprise sociale. C'est-à-dire que le modèle doit être répliquable et grandir, ce qui amène certains défis stratégiques et favorise une certaine professionnalisation. Cette mise à l'échelle, souvent mise en œuvre avec une certaine proximité des acteurs du secteur privé de la conception américaine peut toutefois amener certains effets pervers (Defourny & Nyssens, 2010).

Plus encore, ces organisations faisant la promotion de l'entrepreneur social font partie d'une école de pensée inhérente à la conception américaine, dite d'innovation sociale selon Dees et Anderson (2006). Contribuant à brouiller les frontières du tiers secteur, elles sont basées sur une vision plus près de Schumpeter où l'entrepreneur social est un « *changemaker* » créant de nouvelles façons de faire. En focussant sur l'innovation, le modèle d'entreprise sociale est « *therefore [...] a question of outcomes and social impact rather than a question of incomes* » (Dees & Anderson, 2006, p.42). Cette particularité contribue à brouiller les frontières entre le secteur privé et les OBNL en repensant le processus de création de valeur, les modèles d'entreprises et leurs styles de leaderships (Elkington & Hartigan, 2008).

### ***Conception européenne***

La vision plus européenne de l'entrepreneuriat social se développe initialement en Italie avec l'émergence du concept d'entreprise sociale très près du mouvement coopératif suite à la création en 1991 d'une loi sur les coopératives sociales (Defourny & Nyssens, 2010). La vision se distingue par « *the strong European cooperative tradition, the collective and participatory dimensions continue to be a key feature of European social enterprises, which reduce the probability of opportunistic behaviors by single individuals* » (Galera & Borzaga, 2009). Plusieurs pays européens préfèrent d'ailleurs le terme d'économie sociale à celui de tiers secteur et cela laisse sous-entendre la mission démocratique et donc politique, par l'activité économique, qui sous-tend la conception européenne (Defourny

& Nyssens, 2010). Cela se traduit également par le type de gouvernance des entreprises sociales où il est courant, sinon exigé par la loi, d'incorporer des parties prenantes dans les structures administratives afin de promouvoir une dynamique collective (Ibid.). Par conséquent, l'idéal européen est d'incorporer des usagers, des employés, des bénévoles, des donateurs, etc. sur le conseil d'administration.

Galera et Bozaga (2009) n'excluent toutefois pas la possibilité qu'un individu charismatique joue un rôle dans le développement et la partie plus entrepreneuriale de l'entreprise, malgré la dimension collective. Cette dimension est aussi relevée par Nyssens et al. (2006) comme un levier potentiel afin de favoriser la pérennité de l'organisation, puisque l'existence d'un groupe responsable de la mission « *ensures the survival of the initiative beyond the involvement of the leaders* » (Galera & Borzaga, 2009).

Ainsi, les deux modèles semblent avoir été popularisés dans les années 90, mais pour des raisons différentes et dont les racines sont ancrées dans un historique bien particulier à chacun. Il semble que la conception européenne se démarque par un ancrage particulier à l'aspect démocratique, prônant une inclusion des personnes marginalisées et une institutionnalisation plus importante, où l'évolution de l'entreprise sociale se fait près des politiques publiques. De l'autre côté de l'Atlantique, le modèle se popularise à la suite de coupures de l'État dans le filet de sécurité sociale et où l'entrepreneur est central dans le phénomène. Cette conception ne partage pas nécessairement la même volonté de démocratiser l'entrepreneuriat social.

Cet ancrage à des contextes sociaux, économiques, politiques et culturels spécifiques à chaque conception a deux implications majeures (Defourny & Nyssens, 2010, p.49, traduction libre) :

1. La recherche doit prendre en considération le milieu dans lequel évolue les entreprises sociales ;
2. Sans une intégration du contexte, les entreprises sociales ne seront que des répliques qui ne vivront que pour le temps qu'elles sont à la mode.

### *Conception québécoise*

Le Québec, par son histoire et sa géographie se situe d'une façon particulière dans les conceptions de l'entrepreneuriat social. En effet, la conception québécoise accorde historiquement une grande importance aux mouvements sociaux, à la solidarité et à la gestion démocratique et collective, se rapprochant de la conception Européenne continentale (McMurtry et al., 2015). Mais avec l'expansion de la conception américaine et un contexte particulier, le Québec se trouve au cœur d'une conjoncture particulière. En effet, le désengagement de l'État, le financement de plus en plus précaire des OBNL et l'intensification du caractère contractuel dans la relation avec l'État rappelle le contexte américain (Marie J. Bouchard, Cruz Filho, & St-Denis, 2014; Stecker, 2014).

Ainsi, l'arrivée d'une conception plus individualiste de l'entrepreneuriat social dans un contexte aux racines collectives crée une certaine controverse. Cette individualisation du projet social comporte son lot de critiques de la part des défenseurs du modèle collectif, craignant que cela nuise aux principes fondamentaux. En effet, le choc culturel entre la conception américaine et la conception européenne « renvoie à la professionnalisation croissante des organisations de l'économie sociale et solidaires existantes ou émergentes qui adoptent une démarche entrepreneuriale et des outils formels de gestion pour mieux répondre aux besoins sociaux et à une plus grande échelle » (Dardour, 2012, p.51).

Puis, plus encore qu'une controverse dans le tiers secteur de façon général, le contexte québécois est particulier à cause de l'institutionnalisation de l'économie sociale, s'inscrivant dans un autre paradigme.

### *Économie sociale, un autre paradigme*

Il est essentiel de distinguer l'entrepreneuriat social et l'économie sociale afin de contextualiser adéquatement en quoi l'arrivée d'une conception américaine est un enjeu particulier au Québec. En effet, contrairement à l'entrepreneuriat social, l'économie sociale est un concept ayant été institutionnalisé au niveau provincial et par le fait même, circonscrit avec plus ou moins de rigidité. Par conséquent, les deux concepts ne sont pas interchangeables et ne renvoient pas aux mêmes conceptions. Afin de clarifier ce qui les distingue, nous reprendrons rapidement l'évolution de ce concept au Québec et les balises établies par le Chantier de l'économie sociale afin de se situer.

Basée sur une conception plus européenne et collective, l'économie sociale se développe en cinq étapes (Levesque, 2013). La première étape (1) constitue l'économie solidaire urbaine autonome, auto-gérée et non marchande du 19<sup>ème</sup> siècle qui émerge pour répondre aux conditions de vie difficiles découlant de la révolution industrielle. La deuxième étape (2) correspond aux grandes mutuelles et coopératives marchandes supportées par l'État au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Les années suivant le Krash de 1928 correspondent à la troisième étape (3) où il s'agit selon les auteurs de « l'âge d'or » des coopératives qui conquièrent une multitude de nouveaux secteurs d'activités. En 30 ans, le nombre d'OBNL va quintupler. La quatrième étape (4) est marquée par la révolution tranquille (1960-70) et son fort sentiment nationaliste et la crise économique du début des années 1980 où le support de l'État délaisse les OBNL pour soutenir davantage les entreprises privées. La cinquième étape (5) correspond aux années 1990 où les OBNL constituent une source de partenariat dans l'offre de service d'un État-providence s'affaiblissant.

En 1996, une première définition est officialisée avec le groupe de travail mis en place par le gouvernement provincial de Lucien Bouchard en vue du Sommet de l'économie et de l'emploi :

On entend par « économie sociale », l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises (une coopérative, une mutuelle ou un organisme à but non lucratif) dont les activités consistent, notamment, en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui répondent aux (6) principes énoncés [...]. (p.2)

C'est ce groupe, qui deviendra le Chantier de l'économie sociale (2015) que nous connaissons aujourd'hui, qui érigent les principes et règles régissant le fonctionnement des entreprises sociales (p.2-3) sont :

1. Une finalité sociale (la mission est sociale et la rentabilité économique est utilitaire)
2. Une autonomie de gestion
3. Un processus décisionnel démocratique basé sur le 1 membre = 1 vote
4. Une viabilité économique
5. Une non-redistribution des surplus
6. Une obligation de remettre ses avoirs à un organisme à mission similaire si dissolu

C'est d'ailleurs sur cette interprétation que le gouvernement du Québec se base pour la définition législative officielle qu'il adopte en 2013 avec la loi 27 : *Loi sur l'économie sociale* afin de baliser ce secteur d'activités (Marie J. Bouchard, Filho, & Zerdani, 2015). Cette institutionnalisation de l'économie sociale s'inscrit dans un contexte historique socio-culturel québécois particulier. Les entreprises répondant de ces normes sont dites *entreprises d'économies sociales* et non seulement entreprises sociales comme cela peut être le cas pour l'entrepreneuriat social. Plus précisément, l'autonomie de gestion dont le Chantier de l'économie sociale (2015) fait référence est une autonomie de décision par rapport à l'État, lequel pouvant tout de même supporter l'entreprise, sans tenter d'influencer la gouvernance de celle-ci. Ainsi, alors que la définition de l'économie sociale pourrait se rapprocher de l'entrepreneuriat social, la différence majeure provient de ses principes venant normer la pratique, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour la conception américaine. En effet, l'entrepreneuriat social n'a pas de forme juridique particulière ou d'obligation concernant ses leviers financiers et sa gouvernance. Par exemple, la norme requérant un processus décisionnel basé sur le concept du 1 membre = 1 vote peut être utilisé au sein de certaines entreprises sociales, mais elles ne sont pas tenues d'adhérer à ce processus décisionnel comme cela est le cas pour les entreprises d'économie sociale, selon les normes du Chantier de l'économie sociale (*Ibid.*).

Ainsi, le concept « d'entreprise sociale » est plus souvent utilisé dans le monde anglophone ou en Europe qu'au Québec (Lévesque & Mendell, 2005) de par la grande reconnaissance de l'économie sociale dans la culture Québécoise (M. J. Bouchard, Cruz Filho, & Zerdani, 2015). Le Chantier de l'économie sociale (2015) utilise le terme « d'entreprise d'économie sociale » afin de circonscrire les institutions s'inscrivant dans leurs principes de fonctionnement évoqués précédemment, limitant cette appellation aux coopératives, mutuelles et les OBNL marchandes ayant un processus décisionnel démocratique, contrairement au concept plus large de « l'entreprise sociale » utilisé en entrepreneuriat social.

Par conséquent, les termes d'économie sociale et d'entrepreneuriat social ne sont pas interchangeables puisqu'une entreprise d'économie sociale peut être de l'entrepreneuriat sociale, mais toutes les entreprises d'entrepreneuriat social ne sont pas des entreprises

d'économie sociale. Ce manque de norme et balise concernant l'entrepreneuriat social fait donc en sorte que tous ceux possédant un projet entrepreneurial visant à contribuer à la résolution d'une problématique sociale peuvent se réclamer de l'entrepreneuriat social. Précisons également que la reconnaissance par l'organisation Ashoka<sup>12</sup> ne constitue pas un encadrement au niveau de la pratique.

Le tableau ci-dessous résume les différences entre l'économie sociale et l'entrepreneuriat social.

**Tableau 2. Différences entre économie sociale et entrepreneuriat social**

Différences / concepts	Économie sociale	Entrepreneuriat social
Reconnaissance	Terme légiféré par le gouvernement du Québec	Aucune restriction
Gouvernance	Prône un mode processus décisionnel démocratique (1 membre = 1 vote)	Aucune restriction
Forme juridique	Appellation (entreprise d'économie sociale) exclusive aux coopératives, mutuelles et OBNL marchandes	Aucune restriction pourvu qu'il y ait une mission sociale

Sources : inspiré par le chantier de l'économie sociale (2015)

Donc, la typologie « entreprise sociale » ne se restreint pas à une forme juridique particulière, mais prône une organisation ayant un modèle plus entrepreneurial souvent du secteur marchand ou même une hybridation avec des organisations entrepreneuriales et militantes (D'Amours et al., 2006). Il s'agit donc d'entreprises qui « *participent aux objectifs sociaux de l'économie sociale mais qui n'en ont pas les caractéristiques institutionnelles* » (Ibid. p.42).

N'étant donc pas normé comme l'économie sociale, l'entrepreneuriat social peut revêtir différentes formes juridiques, chacune offrant des opportunités et des limites distinctives.

<sup>12</sup> <https://www.ashoka.org/fr/programme/le-processus-de-s%C3%A9lection>

## **Les aspects liés aux formes juridiques de l'entrepreneuriat social**

Ainsi, après avoir soulevé les enjeux découlant des différentes conceptions de l'entrepreneuriat social, il est nécessaire de voir comment les différentes formes juridiques peuvent contribuer à façonner une organisation. L'objectif ici est de faire une mise en perspective rapide des différentes formes juridiques et de les mettre en contexte sur l'influence potentielle qu'elles ont sur les entreprises sociales.

### ***Les entreprises privées***

Il existe plusieurs formes juridiques d'entreprises privées, toutes se caractérisent par leur rapport à la notion de droit de propriété et de profit. L'entreprise sociale étant donné sa dynamique managériale empruntant les outils de gestion, viabilité et autonomie financière et l'esprit entrepreneurial (Dardour, 2012) n'est pas si éloignée du concept d'entreprise privée traditionnelle. L'entreprise sociale est également soumise à la compétition et aux aléas du marché, faisant en sorte qu'il existe des similarités opérationnelles entre les deux concepts. Par ailleurs, c'est l'aspect lié à la mission qui semble être la différence la plus flagrante avec l'entreprise traditionnelle, puisque le profit dans le cas de l'entreprise sociale sert, la majorité du temps, à investir dans la mission sociale (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010) plutôt qu'à enrichir les actionnaires.

Les avantages de cette forme juridique pour l'entreprise sociale selon Roper & Cheney (2005) seraient la planification, la possibilité d'engranger des profits et l'innovation continue. Souvent inscrite dans un leadership découlant d'un dirigeant charismatique, axé sur les valeurs de l'entreprise sociale, « la génération des idées doit trouver un équilibre entre le processus ouvert et démocratique de ce qui est réalisable » (p.97). Sans être restreint à un processus de prise de décisions et de partage de pouvoir démocratique, la littérature reste incomplète tant qu'à l'application de ces aspects dans le cadre de l'entrepreneuriat social.

### ***Les coopératives***

La définition selon le Ministère de l'économie et de l'innovation (2018) se décline ainsi « une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs. En vue de les satisfaire,

elles s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative ». Constituée en vertu de la Loi sur les coopératives, la participation à la propriété se comprend comme étant « un membre, un propriétaire », tout comme la participation au pouvoir où la devise « un membre, un vote » réfère au fait que le pouvoir ne dépend pas de la valeur du montant investi contrairement aux sociétés à actions. Les membres peuvent toucher des ristournes sur les revenus selon leur utilisation des services.

Cette entreprise collective peut prendre plusieurs formes telles que la coopérative de consommateurs, de producteurs, de travail, de travailleurs actionnaires et de solidarité.

Yunus (2010) mentionne que malgré que les coopératives trouvent leurs racines dans le mouvement prolétaire et socialiste du 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècle, plusieurs sont maintenant gérées selon une maximisation des profits, s'éloignant des objectifs sociaux visés à leur naissance. Ce n'est évidemment pas le cas pour toutes les coopératives, mais l'exemple de la Caisse Desjardins au Québec est intéressant afin de représenter cette ligne fragile. Récemment décrié par l'Institut de recherches et d'informations socioéconomiques dans un texte de Posca (2019) qui évoque l'érosion des principes coopératifs comme conséquence de la croissance l'institution financière et la perte de sa mission sociale. C'est aussi ce type d'enjeu qui a été soulevé par Muhammad Yunus. Il s'agit d'un point important à considérer pour une entreprise sociale ayant une forme juridique de coopérative, en plus de l'exigence d'une gouvernance partagée qui constitue tant une contrainte qu'une opportunité d'*empowerment*. Ces enjeux de croissance et de gouvernance partagée sont évidemment en relation directe avec le type de regroupement formant la coopérative, à voir s'il s'agit de producteurs désirant maximiser leurs profits ou s'il s'agit d'un objectif social où le capital est détenu par des individus vulnérables (*Ibid.*). Plus encore, la forme juridique comporte l'avantage d'avoir la flexibilité de choisir ou non d'être à but lucratif.

Ainsi, lorsqu'il est question du cadre des entreprises sociales, « on peut encore noter que les entreprises sociales semblent plus proches des coopératives de travailleurs que des coopératives traditionnelles d'usagers (souvent de très grande taille) » qui vise davantage au profit de la communauté au sens large (Defourny, 2004). Il faut ajouter que l'émergence du concept d'entreprise sociale en Europe se fait dans une lignée très près

des coopératives, avec l'avènement entre autres de la création d'une loi italienne pour une forme juridique spécifique dites *coopérative sociale* (Defourny & Nyssens, 2010). Ainsi, selon le type de coopérative, il est possible que celle-ci s'inscrive dans le cadre de l'entreprise sociale et même sur certains aspects au modèle de *social business* de Yunus.

### ***Les OBNL***

Tout d'abord, bien que le terme Organisme Sans But Lucratif (OSBL) soit celui utilisé dans les textes de lois, le terme Organisme à But Non Lucratif (OBNL) sera préféré dans le présent mémoire. La principale raison de ce choix est pour refléter davantage le langage utilisé dans le milieu et éliminer la connotation péjorative d'un organisme se définissant « sans but » (Turbide, 2012). Selon la troisième partie de la loi sur les compagnies du Québec (2018), une organisation à but non-lucratif est définie comme étant « des personnes morales ou associations n'ayant pas de capital-actions, constituées ou continuées par lettres patentes ». Le registraire des entreprises du Québec (2007) vulgarise davantage pour signifier que cette personne morale est

un groupement d'individus qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas l'intention de faire des gains pécuniers à partager entre les membres. Une telle personne morale est une entité juridique distincte. À ce titre, elle détient des droits et des obligations qui lui sont propres.

Le terme d'organisme communautaire désigne un type particulier d'OBNL comprenant des caractéristiques particulières. Selon la politique gouvernementale québécoise concernant l'action communautaire (2001, p.21), les critères les définissant sont :

- avoir un statut juridique d'OBNL ;
- démontrer un enracinement dans la communauté ;
- entretenir une vie associative et démocratique ;
- être libre de déterminer leur mission, leurs orientations, ainsi que leurs approches et pratiques.

Et sont considérés comme autonome s'ils :

- ont été constitués à l'initiative des gens de la communauté ;
- poursuivent une mission sociale propre à l'organisme et qui favorise la transformation sociale ;
- font preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité de la problématique abordée ;
- sont dirigés par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

Ceux-ci contribuent à favoriser le développement d'une collectivité en santé alors que la vie associative et le fonctionnement démocratique permettent à la communauté de s'engager dans un processus d'*empowerment* tant individuel que collectif (2001). Les critères et les structures des OBNL possèdent l'avantage de répondre à une forme spécifique de faille du marché (Hansmann, 1980a), dite « faille contractuelle » où le consommateur est dans l'impossibilité d'évaluer le service ou bien en raison de l'asymétrie d'information avec le producteur/fournisseur. Leur rôle économique est donc basé sur la confiance que les individus accordent à ce type d'organisation.

Plus encore, cette forme juridique dans le cadre de l'entreprise sociale permet d'avoir accès à des subventions et une possible exonération de l'impôt sur le revenu (Futurpreneur Canada, 2019). Plus encore, l'OBNL ne peut être vendu, limitant les risques d'être dénaturé et de s'éloigner de sa mission lors de la relève.

Toutefois, alors que les possibilités d'aide gouvernementale est un possible avantage, il faut considérer le financement précaire comme un enjeu souvent soulevé lorsqu'il est question du tiers secteur (M. J. Bouchard et al., 2015; Dees, 1998; Roper & Cheney, 2005; Yunus, 2010), particulièrement pour les organisations ayant une forme juridique d'OBNL. Au Québec, les organisations sont confrontées à un sous-financement avoué par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (2013), se tournant ainsi parfois vers une démarche ou un projet entrepreneurial en vue de combler leur besoin financier. Yunus (2010) ajoute à cet effet « *relying on charitable donations is not a sustainable way of running an organization. It force NGO leaders to spend a lot of time, energy and money on fund-raising efforts* ». Dans le cadre de l'entrepreneuriat social, Roper & Cheney (2005) soulignent que les « *non-profits that assume an entrepreneurial posture are less hesitant to implement concepts and practices from marketing, strategic planning, and systems for the analysis and control of costs. In other words, a certain blurring of sector boundaries is taken for granted, often as necessary for survival* » (p.98).

L'entrepreneuriat social n'est pas un phénomène nouveau dans le secteur des organisations à but non lucratif. Les OBNL ont innové et ont proposé des solutions aux problématiques sociales bien avant la popularisation du concept d'entrepreneur social (Roper & Cheney, 2005). Ainsi, certains OBNL faisaient de l'entrepreneuriat social sans

nécessairement que ce soit nommé comme tel, mais l'émergence de cette appellation dans le langage courant laisse présager l'entrée dans une ère nouvelle.

**Tableau 3. Résumé des différentes formes juridiques et de leurs avantages et inconvénients dans le cadre d'une entreprise sociale**

	<b>Privée</b>	<b>Coopérative</b>	<b>OBNL</b>
<b>Participation au pouvoir</b>	Le pouvoir appartient au(x) propriétaire(s) et les actionnaires ont un vote (ou plusieurs) par action. Le processus décisionnel n'est pas normé.	Un membre n'a droit qu'à un seul vote, quel que soit le nombre de parts qu'il détient.	Un membre n'a droit qu'à une seule voix. Toutefois, les règlements peuvent limiter le droit de vote à certaines catégories de membres.
<b>Participation aux résultats</b>	Les profits peuvent être distribués sous forme de dividendes, si les administrateurs en déclarent selon les droits prévus pour les différentes catégories d'actions. Ils peuvent être également réinvestis dans l'entreprise.	Les trop-perçus annuels sont affectés à la réserve ou attribués aux membres ou aux membres auxiliaires, sous forme de ristournes, au prorata des opérations de chacun avec la coopérative.	Les membres d'un organisme à but non lucratif n'ont aucun droit sur les biens ou les revenus de cet organisme. De plus, un OBNL n'attribue pas de ristourne à ses membres.
<b>Provenance des revenus</b>	Les revenus proviennent la vente de biens et/ou services.	Les revenus proviennent de la vente de biens et/ou services et des cotisations et investissements des membres.	Les revenus proviennent de subventions, de dons, de la cotisation des membres ainsi que de la vente de biens et/ou services.
<b>Avantage</b>	Plus grande flexibilité concernant les activités commerciales.  Plus grande facilité d'accéder à des investissements traditionnels, financements et emprunts.	Gouvernance contrôlée démocratiquement par ses membres.  Possibilité d'être à but lucratif ou non.  Admissible à de nombreux programmes gouvernementaux.	Nombreux avantages fiscaux et peut être dispenser de l'impôt sur le revenu.  Accès à de nombreuses subventions et soutiens gouvernementaux.

	Possiblement plus de flexibilité au niveau de la gouvernance.		
<b>Inconvénients</b>	<p>N'a pas les mêmes accès à de l'aide gouvernemental que les OBNL.</p> <p>Peut avoir des comptes à rendre à des acteurs ne partageant pas les mêmes valeurs (actionnaires par exemple).</p>	<p>La gouvernance démocratique peut limiter certaines décisions (l'accès à certains programmes demandent une participation de minimum 51%).</p> <p>La mobilisation des membres et des instances démocratiques peut être un défi.</p>	<p>Ne peut verser de dividendes.</p> <p>Les entrepreneurs sociaux ne peuvent pas retirer de bénéfices.</p> <p>Capacité limitée de mobiliser du capital.</p>

Source : Adapté du Ministère de l'économie de l'innovation (2017) et de Futurpreneur Canada (2019).

Ainsi, cette analyse des typologies permet de mieux cerner les différents aspects liés aux particularités des formes juridiques de l'influence potentielle sur l'entreprise sociale. Certains enjeux sont soulevés, tel que la précarité du financement et l'accès à un espace d'implication citoyenne. Il serait donc intéressant d'approfondir notre analyse sur certains enjeux fondamentaux du secteur à vocation sociale, dépassant les frontières des aspects liés aux formes juridiques pour s'étendre à l'ensemble du secteur. Ceux-ci seront explorés dans la section ci-dessous afin de dégager une compréhension globale des défis vécus par les entreprises sociales.

## **Les enjeux du secteur à vocation sociale**

Considérant l'objectif de contextualiser le phénomène étudié, il aurait été incomplet de ne pas aborder les enjeux particuliers qui touchent présentement les organisations dans le secteur à vocation sociale. L'entreprise sociale émerge d'un secteur particulier affrontant son lot de défis. Le « *leadership crisis* » et la critique « d'économisation » du secteur social sont deux phénomènes qui semblaient pertinent d'aborder afin de parfaire la vue d'ensemble du secteur dans lequel évolue l'entreprise sociale.

### ***Le « leadership crisis »***

Au début des années 2000, plusieurs organisations d'envergures telles que CompassPoint (2006), BuildingMovement Project avec la The Annie E. Casey Foundation (2005; 2007; 2007; 2012; 2012; 2013), The BridgesPan Group (Idealist, 2005; Inc, 2006; T. Tierney, 2008; 2006) ont publié de nombreux articles sur une « crise » pour la relève aux postes de direction dans le secteur des OBNL aux États-Unis. Avec le départ massif à la retraite des « baby-boomers » impliqués dans le secteur à vocation sociale, un plan de succession souvent inexistant et une relève hésitante à prendre en charge des organisations dans un contexte socio-économique bien différent de la génération précédente, des inquiétudes commencent à se faire entendre.

De nombreux chiffres sont avancés sur l'étendue de cette crise provoquée en grande partie par le vieillissement de la population. Ainsi, Thomas J. Tierney (2006), président du BridgesPan Group, évoque que le secteur devra embaucher près de 640 000 nouveaux gestionnaires dans la prochaine décennie. D'un autre côté, l'étude nationale *Daring to lead* (2011) de Compass Point et Meyer Foundation révèlent qu'en 2006, 75 % des gestionnaires envisageaient de quitter leur poste dans les cinq prochaines années. Du côté du Québec, il n'existe malheureusement pas d'études d'ampleur nationale portant sur ce sujet. Toutefois le CSMO ESAC (2006) publie également un document de réflexion intitulé « La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes! » abordant la pénurie de main-d'œuvre à venir au Québec. L'organisme ajoute en 2015 un panorama du secteur et de sa main-d'œuvre qui précise que 44 % des gestionnaires se disent préoccupés par la question de la relève et que c'est en 2017 que la plus grande vague de départ de la main-d'œuvre est envisagée (CSMO, 2015). Le vieillissement de la

population n'épargne pas la province québécoise et le secteur de l'économie sociale s'y développant.

Toutefois, plus de 10 ans après les premiers articles portant sur le déficit de leadership, l'apogée de la crise se fait toujours attendre. En effet, le rapport *Daring to lead* (2011) fait état de 67 % des gestionnaires qui prévoient partir dans le prochain cinq ans et 7 % ayant déjà donné leur avis de départ. Le rapport mentionne plusieurs éléments contribuant au ralentissement des départs anticipés précédemment, tels que la récession de 2008-09 ayant fragilisé les finances des organisations et des gestionnaires ainsi que le manque de relève. Au Québec, la situation est également préoccupante et doit être prise en compte, d'autant plus que seulement 28 % des organismes de l'action sociale et communautaire sont munis d'une planification stratégique concernant la relève (CSMO, 2015).

Le CSMO ESAC (2006) mentionne également le faible revenu, le manque de régimes de retraite dans le domaine communautaire et le militantisme des gestionnaires ou fondateurs comme facteurs à prendre en compte pour expliquer le départ tardif à la retraite des gestionnaires du secteur.

### ***Transformation : de la militance à l'entreprisiation du social***

Cette crise du leadership, réelle ou non, fait réfléchir sur l'état de l'ensemble du secteur de social. En ce sens, Suarez (2010) fait état d'un double constat, relatant que les « *Nonprofits have changed dramatically in the last few decades, with an increasingly intense focus on effectiveness and efficiency. Simultaneously, many of the baby boomers that have run nonprofits during this time are beginning to retire. These shifts present a major challenge for the nonprofit sector, but they also are a tremendous opportunity* » (p.711). Ainsi, alors que le secteur est en transformation, certains entrepreneurs sociaux semblent partager le point de vue de Suarez (2010) et saisir cette opportunité pour démarrer leur projet d'entreprisariat social.

Par conséquent, le modèle traditionnel solidaire et militant du secteur à vocation sociale à but non lucratif est aujourd'hui confronté à l'expansion du modèle anglo-saxon, porté entre autres par Ashoka, misant sur une conception très large de l'entreprisariat social qui promeut la dimension de l'innovation sociale et la dimension personnelle de

l'entrepreneur, présenté comme le héros social (M. Bouchard, Filho, St-Denis, CRISES, & Université du Québec à Montréal, 2011). L'entrepreneuriat social passe également par l'utilisation d'un langage normalement réservé au monde des affaires, facteur-clé afin de rationaliser le concept (Roper & Cheney, 2005).

En effet, le manque de financement chroniques des OBNL est un problème répétitif, ayant été reconnu également par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (2013) statuant que « l'augmentation du financement récurant semble, à ce moment-ci, la seule voie praticable et viable. » (p.18). D'autant plus que les subventions sont un moyen de financement précaire, où il s'agit souvent de subventions par projet, nécessitant un renouvellement de la demande annuellement et sans compter la reddition de compte que cela exige. Bref, il s'agit d'un cycle épuisant pour les organismes dépendant de ce type de financement et avec le recul de l'État-providence<sup>13</sup>, il est peu probable que la situation actuelle de la précarité financière s'améliore. Toutefois, le saut vers un modèle plus entrepreneurial n'est pas sans heurt et plusieurs organisations contestent l'arrivée de telles pratiques « *craignant 'l'économicisation' ou la marchandisation de leurs pratiques sociales* » (M. Bouchard et al., 2011, p.69). En effet, les organisations à but non lucratif du secteur à vocation sociale sont souvent un endroit essentiel de la société civile, où les personnes marginalisées peuvent s'impliquer socialement, et l'arrivée de l'entrepreneuriat social peut être considéré comme un élément pouvant nuire à la survie d'une société civile forte et indépendante (Roper & Cheney, 2005).

Ainsi, la conjoncture actuelle de l'État et l'aspect socioéconomique sur lesquels se basent les formes juridiques actuelles laissent « *anticiper d'éventuels déplacements de frontières, l'introduction de nouveaux éléments, la disparition de certains autres.* » (p.69, *Ibid*). Puis, l'arrivée en 2002 de la branche canadienne de Ashoka est un autre élément pouvant contribuer à l'essor de l'entrepreneuriat social et à la popularisation d'une conception plus anglo-saxonne de l'entreprise sociale dans le contexte québécois. Plus qu'une simple

---

<sup>13</sup> État Providence : Ensemble des interventions étatiques visant à assurer un certain niveau de sécurité et de bien-être social à l'ensemble de la population. Il s'agit, à titre d'illustration des politiques de soutien au revenu, de santé, d'éducation ou de soutien à la famille. Cela découle de la reconnaissance par l'État de sa responsabilité en matière de gestion des risques directement reliés à la vie en société. <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1694> Page consultée le 27 juin 2019

renommée d'un réseau international, Ashoka favorise une légitimation par la sphère publique des modèles entrepreneuriaux et met l'emphase sur un vocabulaire appartenant au monde des affaires. En cohérence avec le système de croyances socioculturelles occidental de plus en plus centré sur la rationalité économique et l'efficacité, ces éléments favorisent la redéfinition de la logique institutionnelle et sont nécessaires à l'émergence de nouvelles formes organisationnelles (Greenwood & Suddaby, 2006). En ce sens, l'explosion des différentes formes que prennent les entreprises sociales sont l'effet d'une société en mutation.

### **Conclusion de la revue de littérature**

La revue de littérature a d'abord permis de faire le point sur le concept d'entrepreneuriat social, concept en évolution et aux limites flexibles dans son utilisation. Les définitions font ressortir deux grandes conceptions allant de l'entrepreneur social visionnaire au processus collectif mettant en œuvre l'innovation, étant respectivement la vision américaine et européenne. Ce retour sur les points importants de la littérature fait également ressortir la forme multiple que peut prendre l'entreprise sociale, comme cela peut être moins le cas avec l'entreprise d'économie sociale. Brouillant les frontières en s'ancrant dans différentes formes juridiques, l'entreprise sociale fait également face à des enjeux touchant le secteur en entier tel que la pénurie de main-d'œuvre avec le départ à la retraite de la génération des baby-boomers.

À la lumière de la revue de littérature, il semble évident que davantage de recherche est nécessaire afin de cerner le concept d'entrepreneuriat social, dont la définition est encore nébuleuse. Plus encore, il semble que la dimension identitaire dans la définition de l'entrepreneur social et la diversité des formes juridiques de la conception américaine apparaissent particulièrement pertinentes. C'est pourquoi les dimensions identitaire et institutionnelle sont centrales dans notre analyse quant à leur possible influence dans le contexte québécois, tel qu'il sera présenté dans le cadre d'analyse ci-dessous.

# Chapitre 1

## Cadre d'analyse

Le cadre d'analyse fait référence à la lentille par laquelle sera observé l'objet de recherche. Il permet de se positionner pour donner suite aux éléments ressortant de la revue de littérature afin d'approfondir un sujet particulier. C'est donc dans ce chapitre que les concepts-clés seront énoncés et que le focus de notre lunette de chercheur se dessinera. La littérature soulève d'ailleurs l'importance de contextualiser les modèles d'entrepreneuriat social, c'est pourquoi les concepts, étant liés à l'arrivée de la conception américaine en contexte québécois, seront exposés afin de comprendre ce phénomène. De façon plus spécifique, l'aspect identitaire de l'entreprise sociale et la diversité de leurs modèles seront étudiés. Un cadre théorique schématisé permettra de conceptualiser la logique dans laquelle les éléments importants s'enracinent dans la théorie des parties prenantes et des théories de l'entrepreneuriat. Puis, un cadre conceptuel est proposé afin de circonscrire les concepts-clés de la recherche dans un ordre logique sur lequel se basera l'analyse.

### **Partir du questionnement de recherche**

Dans cette recherche, nous nous intéressons à la contribution des entrepreneurs sociaux dans la transformation du milieu des entités qui mettent de l'avant les objectifs sociaux plutôt que ceux de la maximisation de la rentabilité. **Nous voulons comprendre ce que le phénomène de création d'entreprises sociales au Québec a changé pour l'ensemble des parties prenantes qui s'intéressent et s'impliquent dans ce type d'entités.**

Plus précisément, notre attention sera portée sur les entrepreneurs sociaux à la tête d'une entreprise à vocation sociale qu'ils ont fondée. Les organisations étudiées devront s'inscrire dans une forme organisationnelle de type « entrepreneuriale » en mettant en œuvre des pratiques répondant de l'innovation sociale et correspondant aux critères généraux de l'entreprise sociale. Ainsi, cette recherche aspire à répondre à la question suivante : **comment l'entreprise sociale se différencie-t-elle des organisations à vocation sociale au Québec?**

## Concepts clés et dimensions étudiées

Afin d'établir une compréhension commune de notre question de recherche, les concepts clés pour le lecteur et les dimensions explorées pour l'analyse sont définis ci-dessous.

### *L'entrepreneur social*

L'entrepreneur social est considéré dans la littérature comme l'acteur de changement au sein des organisations dans lesquelles ils s'impliquent, c'est-à-dire l'entreprise sociale. Acteurs importants dans cette recherche, puisque c'est par leurs perceptions, en tant que participants, que nous tenterons de comprendre la conception, la réalisation et le dénouement de leur projet entrepreneurial. De plus, bien que dans la littérature l'entrepreneur ne soit pas nécessairement le propriétaire de l'entreprise ou de l'organisation, nous nous intéresserons aux situations où celui-ci en est le fondateur.

Pour représenter ce positionnement de l'entrepreneur social au cœur de la mise en œuvre de l'innovation sociale, nous nous baserons sur l'archétype de l'entrepreneur qui permet de centrer l'entrepreneur social au cœur de notre démarche de recherche. Cet archétype s'inscrit dans la conception de l'entrepreneuriat de Schumpeter (2012; Harrisson, Gervais, & CRISES, 2007; Schumpeter, 1934, 2017). Cela nous permettra également de retracer ses principaux rôles (Dees, 1998) afin d'avoir un portrait des entrepreneurs sociaux du Québec étudiés dans le cadre de cette recherche. Plus encore, cette approche, plus centrée sur l'entrepreneur, est cohérente avec notre désir d'évaluer les cas où le projet entrepreneurial repose essentiellement sur la personne amenant les transformations. Ainsi, la définition d'Ashoka semble être la plus représentative de notre vision de l'entrepreneur social dans le cadre de cette recherche :

*Un entrepreneur social est un individu qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société. [...] Les entrepreneurs sociaux du réseau Ashoka sont des visionnaires qui développent des solutions nouvelles afin de transformer en profondeur le fonctionnement de notre société. Ils savent innover, s'adapter, réinventer, s'entourer des meilleurs talents, déclencher chez d'autres la volonté d'agir et ne renoncent jamais à leur vision d'une société plus juste.*<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <https://www.ashoka.org/fr/activite/lentrepreneuriat-social> Page consultée le 28 mars 2019

Ce concept s'inscrit dans la **dimension identitaire**, au sens où plusieurs auteurs mettent de l'avant l'individu et ses traits de personnalité comme élément central de l'entrepreneuriat social (Bornstein, 2007; B. Drayton, 2005; Martin & Osberg, 2007) tel que présenté dans la revue de littérature. La personnalité et l'esprit entrepreneurial sont deux des cinq dimensions relevées par Praszquier et Nowak (2012) pour circonscrire l'entrepreneuriat social. Ainsi, la dimension identitaire englobe les différents indicateurs relevant de la vision de l'entrepreneur, à savoir comment interpréter son environnement et son action sur celui-ci. La dimension identitaire est d'autant plus pertinente dans la considération d'une transformation sectorielle où « *les organismes les plus forts négocient habituellement les conditions de cette transformation et contrôlent le développement de leur identité* » (Duperré, 2004). Cela permet également de repositionner l'organisation dans la communauté en donnant une occasion de vérifier le type de représentation que celle-ci projette et les impacts que cela occasionne. Ainsi, l'identité de l'entrepreneur social est l'un des éléments principaux de notre analyse, nous permettant de prendre en considération sa vision, sa lecture des opportunités, son style de leadership, entre autres choses. Considérant qu'il s'agit d'un élément particulièrement présent dans la littérature ne faisant pas l'unanimité (Filion, 1997; Light, 2006), il est d'autant plus pertinent d'approfondir la dimension identitaire dans notre recherche selon le contexte québécois. Plus encore, la proximité entre l'identité de l'entrepreneur et l'identité de l'organisation est intéressante à explorer dans le cadre de la recherche.

### ***L'innovation sociale***

L'innovation sociale est un concept sous-jacent à notre questionnement. Elle se trouve souvent être le moyen avec lequel l'entrepreneur social met à l'œuvre sa « solution nouvelle » (Ashoka, 2019). Dans le cadre de la recherche, l'innovation sociale est considérée selon la définition du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (2003) :

*De façon générale, l'innovation sociale est une « réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise. Ce faisant, l'innovation sociale ne prend pas une forme particulière. Elle est tantôt d'ordre procédural, tantôt*

*d'ordre organisationnel ou institutionnel. L'innovation sociale peut également prendre une forme tangible (ex. : technologie, produit)*

Avec cette définition, l'innovation se traduit par la transformation des moyens par une « réponse nouvelle » tant dans l'immédiat que sur le long terme, adhérant à la logique de Praszquier et Nowak (2012).

L'innovation sociale amène à s'intéresser à l'organisation du travail et aux pratiques de gestion, sous la dimension organisationnelle comme l'entend Comeau (2003), permettant de tracer un portrait général plus distinctif de l'organisation. Il est alors question de la mission, des activités, son offre de biens et/ou services, sa planification stratégique et son bilan financier (*Ibid.*). Toutefois, la dimension organisationnelle dans le cadre de cette recherche ne sera pas représentée de façon individuelle ou distinctive. Il semblait important de souligner le concept afin de favoriser une compréhension de la visée de l'entrepreneuriat social.

Puis, nous explorons les sources de financement et les éléments y étant liés dans la dimension institutionnelle (voir tableau 4) puisqu'il apparaît important dans un contexte d'entreprise sociale aux formes diversifiées de comprendre la source des revenus, tel que le suggère Hansmann (1980b).

### ***Les entreprises à vocation sociale sous l'angle des parties prenantes***

Le concept de parties prenantes popularisé par Freeman (1984, p.46) se traduit par « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Ainsi, nous regarderons exclusivement comment les parties prenantes sont affectées par l'entrepreneur social au niveau identitaire et les relations de pouvoir au sein de l'organisation. Ce choix théorique nous permet de considérer Carroll et Näsi (1997) qui catégorisent les parties prenantes selon si elles sont internes (propriétaires [entrepreneur dans notre cas], dirigeants, employés) ou externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, médias, communautés et environnements naturels). La théorie des parties prenantes prend tout son sens dans le cadre de la présente recherche puisque l'entrepreneur social n'agit jamais seul, mais dans le cadre, entre autres, d'une communauté, d'utilisateurs de son offre de services, de leviers financiers et partenaires d'affaires, d'employés et bénévoles

contribuant à réaliser la mission de l'organisation. Ainsi, bien que nous positionnions l'entrepreneur comme ayant un rôle central, il est impossible de le dissocier de son environnement, puisque cela briserait le sens de son action.

Au-delà du concept de parties prenantes, nous nous basons essentiellement sur la conception américaine de l'entrepreneuriat social. En effet, cela permet de se positionner dans un contexte où cette conception semble se populariser au Québec afin de comprendre les implications d'un tel phénomène.

Ensuite, nous considérons le concept d'entreprises sociales dans son sens le plus large, rejoignant en grande partie les propos de D'Amours (2006) où il s'agit d'organisations qui « *participent aux objectifs sociaux de l'économie sociale mais qui n'en ont pas les caractéristiques institutionnelles* » (p.42). Cette conception inclusive est cohérente avec notre volonté de ne pas limiter les critères selon les formes juridiques, ne constituant donc pas un critère d'exclusion. Dans cette même logique, les termes organisations et entreprises sociales seront tous deux utilisés dans cette recherche. Toutefois, puisque les formes légales offrent des opportunités et des limites différentes et que cela peut influencer la façon dont elles articulent leur mission, les formes juridiques seront considérées pour l'analyse des impacts potentiels sur l'organisation.

Ainsi, l'examen des structures et relations de pouvoir s'inscrivent dans la **dimension institutionnelle** de notre analyse. Toujours selon la compréhension que nous avons de Comeau (2003), cette dimension s'intéresse à la notion de partage du pouvoir formel et informel ainsi que les modes de prise de décision. Selon l'auteur, le pouvoir formel est exercé par les instances officielles et, le pouvoir informel relève davantage de la capacité d'influencer les décisions des différentes parties prenantes. Considérant que nous prenons tout de même en considération les formes juridiques, il nous semblait pertinent de l'inscrire dans les dimensions analysées. Pour faire suite à la notion de pouvoir, nous incluons également les aspects liés au financement ainsi que la gouvernance comme éléments à explorer de la dimension institutionnelle (voir tableau 4).

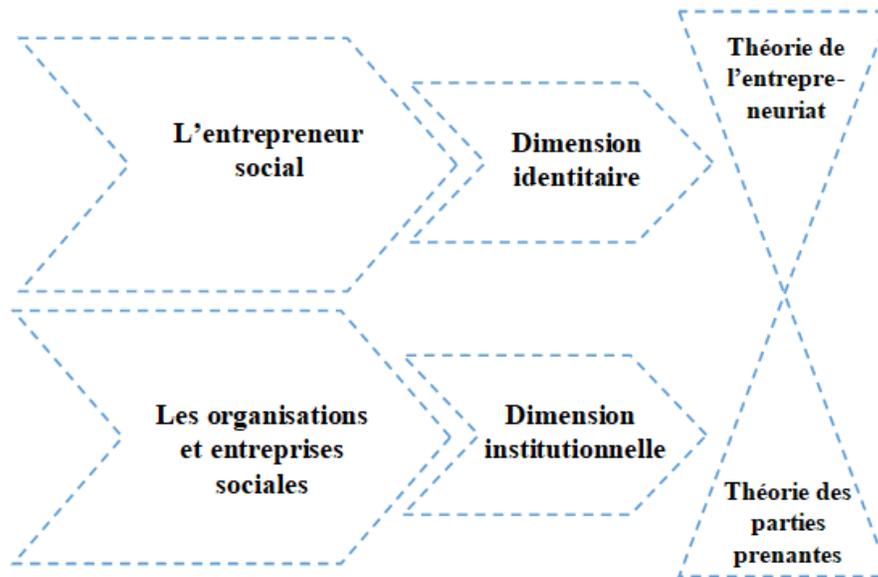
**Tableau 4. Cadre d'analyse et indicateurs observables**

<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Identitaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- But poursuivi</li> <li>- Sens attribué à l'action</li> <li>- Lecture des opportunités</li> </ul>
<b>Institutionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures politiques formelles</li> <li>- Processus de prise de décision</li> <li>- Partage du pouvoir</li> <li>- Gouvernance</li> <li>- Système de financement</li> </ul>

Source : inspiré selon Bergeron-Gaudin (2013) et Comeau (2003).

Il est important de mentionner que même si les dimensions sont abordées de façon indépendantes dans le tableau 4, il est essentiel de les considérer comme un ensemble, formant un « modèle dynamique » (Bergeron-Gaudin, 2013) tel que représenté dans la représentation schématisée des concepts clés et des dimensions analysées de la figure 1.

**Figure 1. Présentation schématisée des concepts clés et des dimensions analysées**



Par exemple, la lecture des opportunités et le but poursuivi par l'entrepreneur impactent fort probablement la forme juridique choisie et le processus de prise de décisions de la dimension institutionnelle. Ainsi, la segmentation permet de mieux comprendre la dynamique des dimensions avec une double analyse des potentiels éléments influençant

la relation avec les parties prenantes. Ce modèle permet également une flexibilité et une ouverture nécessaires à l'analyse exploratoire d'un phénomène complexe.

Pour donner suite à la présentation de la lunette avec laquelle sont présentés les concepts clés de la recherche et démontré grâce à la figure 1, il sera exploré dans le prochain chapitre comment cela s'articule avec la méthodologie inhérente à la recherche.



## **Chapitre 2**

### **Méthodologie**

Après avoir présenté notre angle d'analyse dans le chapitre précédent, il est ici question de proposer la démarche choisie pour réaliser le présent travail. La démarche sera donc explicitée, dans la visée d'établir une transparence et favoriser la répliquabilité de la recherche.

#### **Stratégie de recherche : Étude de cas**

La population que cible cette recherche est composée de l'ensemble des entrepreneurs sociaux du Québec ayant fondé une entreprise sociale promouvant l'innovation sociale. La démarche est qualitative puisque cette stratégie est cohérente avec notre objectif de comprendre les impacts des différentes dimensions de l'entrepreneuriat social sur les parties prenantes. De plus, nous détenons les trois conditions qui rendent pertinentes l'utilisation de l'étude de cas multiple selon Yin (2003), c'est à dire de répondre à une question du type « comment », sans contrôle sur les comportements et sur un phénomène contemporain. Ainsi, la stratégie de recherche utilisée tente de mettre en lumière une ou des décisions, le pourquoi elles furent prises, comment elles ont été implantées et les résultats qui en découlent (*Ibid.*).

Sept études de cas ont été effectuées concernant des organisations à vocation sociale du Québec. Sept entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les entrepreneurs sociaux choisis afin de s'ancrer dans la pratique et approfondir notre compréhension du contexte particulier de leur organisation. Il nous apparaît intéressant de ne pas s'en tenir exclusivement aux entrepreneurs reconnus par l'organisation Ashoka ou soutenus par tout autre réseau ou certification afin de représenter le plus possible la diversité des individus s'appropriant le terme d'entrepreneur social, que celui-ci ait été reconnu par une institution indépendante ou non. Ainsi, puisque la réalité de l'entrepreneuriat social semble être multiple, nous désirons favoriser une diversité dans la vision et éviter de surreprésenter une certaine philosophie ou conception. En plus des entretiens semi-directifs, la collecte de données bénéficiera de la documentation des organisations

disponible via leur site web et présence sur les réseaux sociaux, telles que les rapports annuels, les publications et les archives. Cette deuxième source de données permet également de solidifier la crédibilité de notre analyse et compréhension du phénomène étudié (Patton, 1990; Yin, 2003).

Considérant que l'étude de cas n'est pas reconnue comme une stratégie généralisable à l'ensemble de la population, nous privilégions cette méthode pour sa capacité d'analyser un phénomène complexe dans son contexte (Baxter & Jack, 2008). Plus encore, nous cherchons à mettre de l'avant la logique de variation maximale de Patton (2002, 2005) où l'hétérogénéité de l'échantillon cherche à mettre de l'avant les « thèmes centraux qui traversent une grande variation » (p.235, traduction libre). Afin de représenter cette variation dans la sélection des cas, deux critères sont pris en considération : l'approche organisationnelle et la taille (Couture, 2016).

### *L'approche organisationnelle*

La littérature fait état d'une dualité de la conception de l'entrepreneuriat social, amenant parfois une certaine tension entre un modèle plus collectif aux racines européennes et un modèle davantage individuel américain (M. J. Bouchard et al., 2015; Brouard & McMurtry, 2015; Dardour, 2012; Defourny & Nyssens, 2010; Galera & Borzaga, 2009; Kerlin, 2006). Les inquiétudes soulevées concernant la popularisation d'un modèle plus américain au Québec (M. J. Bouchard et al., 2015) reflètent bien la tension entre les deux conceptions. Afin de pouvoir démontrer une variation dans l'approche organisationnelle des cas à l'étude, nous avons utilisé les caractéristiques de Brainard & Siplon (2004), Kerlin (2006) et Couture (2016) afin de départager les organisations selon leur appartenance à une conception soit américaine ou européenne.

Ainsi, les organisations appartenant à la vision européenne, dites traditionnelles, sont identifiées selon les indicateurs suivants :

- modèle de gouvernance démocratique laissant une grande place aux usagers;
- système de membership très présent ;
- financement provenant en majorité de dons et de subventions gouvernementales ;
- structure organisationnelle informelle et horizontale ;
- promotion du volontariat.

Les organisations répondant davantage à la conception américaine, dites marchandes, sont identifiées selon les indicateurs suivants :

- modèle de gouvernance peu démocratique majoritairement composé d'hommes et de femmes d'affaires ;
- promotion d'une offre de biens et services payants ;
- financement provenant en majorité d'une activité commerciale ;
- la structure organisationnelle est formelle et hiérarchique ;
- utilisation d'outils managériaux du secteur privé.

Le critère de l'approche organisationnelle permet de dégager une plus grande variation, tel que recommandé (Patton, 2002, 2005), selon la conception de l'entrepreneuriat social des organisations étudiées.

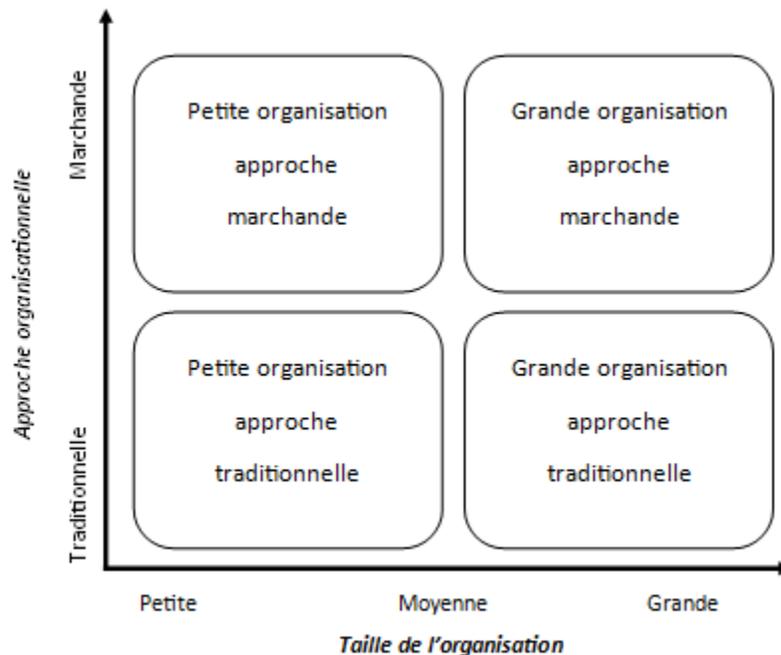
### *La taille*

Le deuxième critère afin d'assurer une variation maximale dans l'échantillon est la taille de l'organisation. Les organisations ayant un budget de moins de 1M \$ seront considérées petites alors que celles dont le budget dépasse 3M \$ seront dites grandes, les organisations moyennes par conséquent correspondent à un budget entre 1M \$ et 3M\$ (Smith, 1997). Le critère de la taille est basé sur le budget, tel que publié dans le rapport annuel 2018 de chaque entité.

- 999 999 \$ et moins = Petite
- 1 000 000 \$ à 3 000 000 \$ = Moyenne
- 3 000 001 \$ et plus = Grande

Par conséquent, les critères de l'approche organisationnelle et de la taille permettent de maximiser la variation de l'échantillon, nous permettant de sélectionner les cas dans un souci de représentation de l'ensemble des catégories, telles que démontré ci-dessous.

**Figure 2. Critères d'échantillonnage**



Source : inspiré de Couture (2016).

### **Le secteur d'activités**

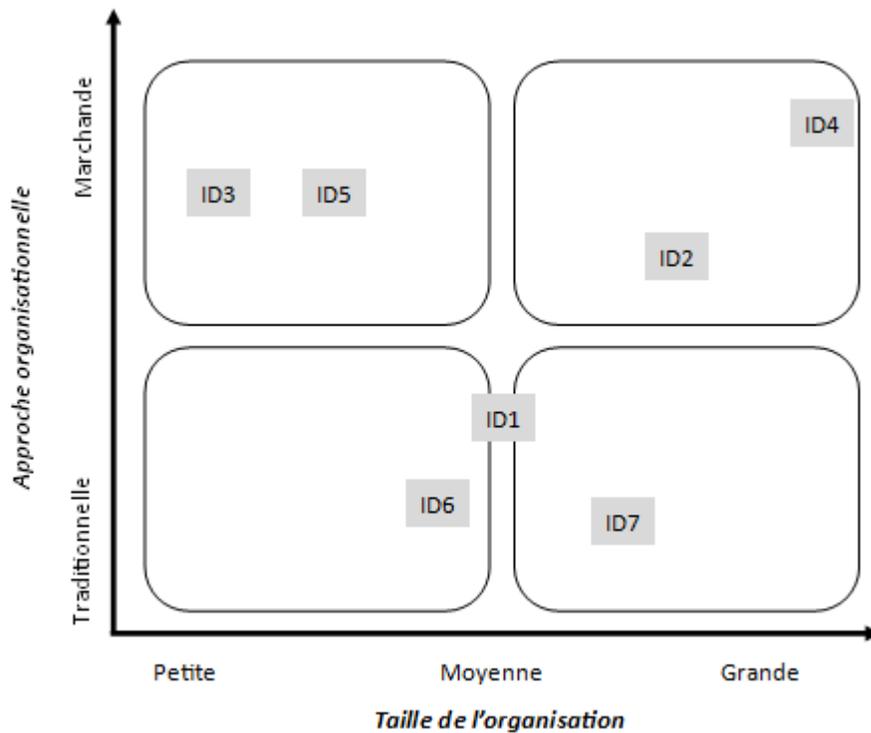
Alors que les deux critères précédents cherchent à élargir les horizons de l'échantillonnage, le troisième critère a plutôt pour effet de limiter la recherche au secteur d'activités des services sociaux. Ainsi, bien qu'il existe plusieurs types de classification des secteurs d'activités, nous retenons la définition de Salomon (2012) pour son inclusivité : « *At its core, [...] the social services universes encompasses a diverse array of programs designed to enhance the life of families and individuals [...].* » (p.194). L'auteur inclut la lutte à la pauvreté, la santé mentale et d'autres problématiques sociales visant particulièrement les populations vulnérables et marginalisées. Toutefois, par souci de respecter l'anonymat des participants dont les secteurs d'activités sont trop distinctifs, les secteurs d'activités des organisations de l'échantillon ne sera pas dévoilé de façon précise. Bien que toutes dans le secteur des services sociaux, les entreprises sociales ayant participées à la recherche travaillent toutes à la résolution d'un enjeu distinct, favorisant également la diversité dans l'échantillonnage. L'implication des entreprises étaient également à différents niveaux, certaines organisations travaillent directement avec la

communauté, alors que d'autres sont en support à d'autres acteurs du milieu. Les leviers d'actions étaient également bien différents, allant du service conseil à l'art thérapie, en passant par l'insertion sociale.

### *Souci de diversité*

La variation maximale (Patton, 2002, 2005) n'est toutefois pas exclusive à la forme organisationnelle. En effet, alors que nous cherchons à mettre en lumière la diversité au niveau des approches (traditionnelle ou marchande) avec une pluralité de formes juridiques et la taille des organisations étudiées, la même attention à la diversité est portée pour les participants. Dans la logique d'un échantillon de convenance, les personnes approchées le sont non seulement pour les critères énumérés précédemment, mais pour la représentation d'une diversité au niveau de la culture, de la génération et du genre.

*Figure 3. Diversité des organisations sélectionnées*



Source : adapté de Couture (2016)

Au niveau des participants, sur les neuf entrepreneurs contactés, sept ont accepté de contribuer à la présente recherche. Bien qu'il y ait une certaine parité au niveau de la représentation des genres et des générations, il faut souligner le manque de représentants de la diversité culturelle dans l'échantillon. Cela s'explique en partie par des refus et la difficulté de trouver des individus issus de la diversité culturelle s'identifiant comme entrepreneur sociaux. Puis au niveau de la diversité des formes juridiques, l'échantillon compte six OBNL et une entreprise privée, dont l'identification de chaque reste anonyme afin de respecter l'accord de confidentialité et d'anonymat. Les générations sont déterminées selon les indications de Statistique Canada (2018) où les baby-boomers représentent les personnes étant nées entre 1946 et 1965 et la génération Y (enfants des baby-boomers) sont les personnes nées entre 1972 et 1992.

**Tableau 5. Diversité des genres et des générations des participants**

Genre/génération des participants	Homme	Femme	Total
Y	2	2	4
Baby-boomers	1	2	3
Total	3	4	7

### **La collecte de données**

Cette section vise à détailler l'approche utilisée pour la collecte de données. Les études de cas sont basées sur deux sources de données, soit par entrevues semi-dirigées et par documentation.

La collecte de données s'est effectuée en six étapes :

1. L'acceptation du Comité d'éthique à la Recherche (CER) de HEC Montréal.
2. Prétester le matériel.
3. L'identification des organisations et entreprises sociales.
4. La demande de participation au projet de recherche.
5. L'entrevue avec le ou les personnes en charge de l'organisation.
6. La réception des documents.

À la suite de l'identification des participants potentiels grâce au moteur de recherche *Google*, une invitation à participer au projet de recherche était envoyée par courriel (voir

Annexe 1). La conduite des entrevues a été effectuée de façon fluide plutôt que rigide afin de favoriser une conversation authentique plutôt qu'une requête d'informations formelles (Rubin & Rubin, 1995). Bien qu'un certain ordre logique soit privilégié afin d'aborder les sujets, une liberté dans l'échange a été encouragée afin d'adapter l'entretien à la dynamique du participant. Le choix de conduire des entrevues semi-dirigées comme méthode de collecte de données est soutenu par Yin (2003) qui mentionne :

interviews are an essential source of case study evidence because most case studies are about human affairs. These human affairs should be reported and interpreted through the eyes of specific interviewees, and well-informed respondents can provide important insights into a situation. (p.92)

La documentation est la deuxième source de données sur laquelle nous avons basé notre collecte. Ainsi, cette seconde source permet de « *corroborate and augment evidence from other sources* » (Yin, 2003, p.87). Le premier type de document utilisé dans cette recherche est le rapport annuel qui permet de faire état d'un portrait de l'organisation avec sa mission et les biens et services offerts, activités réalisées et les partenaires impliqués. De plus, les documents liés à la planification stratégique ont été demandés, si disponibles. En effet, la planification stratégique permet de suivre l'évolution dans le temps de l'organisation et de projeter celle-ci dans les prochaines années en plus de comprendre la stratégie privilégiée pour les enjeux et défis rencontrés. Puis, le dernier type de document utilisé concerne les documents électroniques. Il peut s'agir du site web, des médias sociaux (page Facebook, Twitter, Instagram, etc.) et traditionnels (articles de journaux, vidéos, etc.) concernant l'organisation. Ce dernier type de document permet de mettre en lumière la façon dont l'organisation se présente à sa communauté et à ses usagers, faisant ressortir potentiellement ses caractéristiques centrales et son identité.

Cette hybridité dans la collecte de données est l'une des forces des études de cas (Yin, 2003), permettant par la suite une triangulation afin de favoriser la validité et solidité l'analyse et les conclusions de la recherche. Il s'agit du premier principe de Yin (2003) concernant la collecte de données. Le deuxième principe concerne la base de données qui regroupe les données concernant l'étude de cas. L'objectif de cette base de données est de fournir les éléments nécessaires afin que d'autres chercheurs puissent réviser la recherche en se basant sur la source même de celle-ci et non seulement sur le rapport du chercheur initial. Ainsi, dans la présente recherche, les fichiers audios de l'enregistrement des

entretiens, les notes personnelles de la chercheuse et la retranscription des entrevues ont été conservés dans un document électronique afin de faciliter l'accès aux sources originales. Le troisième principe est le maintien de la chaîne de la preuve (Yin, 2003, p.105, traduction libre), qui fait référence à la transparence dans la méthodologie utilisée, que ce soit au niveau de l'accès aux données qu'aux processus utilisés pour la collecte et l'analyse des données. Ainsi, la démarche de la recherche et des choix méthodologiques empiriques et analytiques permettent aux observateurs extérieurs de comprendre le déroulement de la recherche, de la question de recherche aux conclusions de celle-ci.

### **Analyse des données**

Dans un objectif de transparence et de rigueur, le processus d'analyse et les choix méthodologiques concernant l'analyse sont détaillés dans cette section.

L'analyse des données consiste à examiner, catégoriser, classifier, tester et combiner les éléments (Yin, 2003, p.109, traduction libre). Ainsi, la première étape a été d'enregistrer les entretiens sur un enregistreur numérique et de retranscrire les entrevues dans un document Word. Les informations pertinentes de la documentation ont été sauvegardées de façon électronique également.

Trois stratégies d'analyses sont mises de l'avant dans l'analyse de données concernant les recherches études de cas (Ibid.). La théorie explorée dans le cadre de la revue de littérature est à l'origine des concepts (dimension identitaire et institutionnelle) à privilégier pour la collecte de données, influençant du même coup l'analyse en priorisant certains éléments (Ibid.).

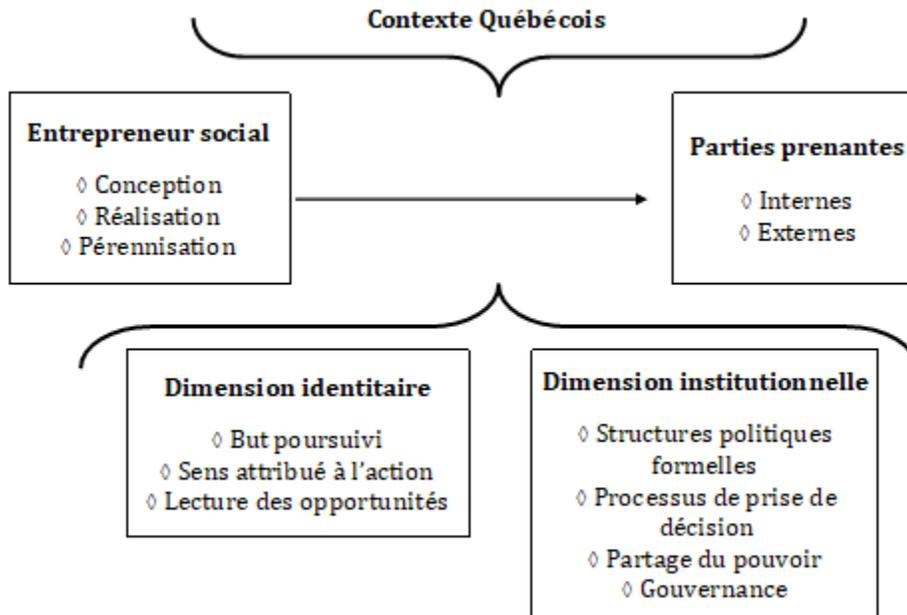
Puis, afin de mettre en œuvre la stratégie d'analyse, la technique dites de « synthèse croisée » (Yin, 2003, p.133, traduction libre) est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'études de cas multiple. En effet, cette stratégie permet de traiter chaque cas de façon individuelle pour ensuite les analyser selon un cadre uniforme pouvant faciliter la comparaison dans leurs différences et similitudes et potentiellement dégager des regroupements. Ainsi, afin de mettre en œuvre la vérification, la catégorisation et la classification (Yin, 2003, p.109, traduction libre) de l'analyse, les cas de la base de données ont été codifiés individuellement selon les concepts clés du cadre d'analyse. Puis,

afin de mettre en œuvre la technique de « synthèse croisée », chacune des entrevues individuelles ont été regroupées dans un tableau afin de faciliter la lecture comparative et faire ressortir les points de convergences et de divergences. Toutefois, afin d’approfondir notre analyse, la codification s’appuie également sur les tendances et les éléments émergents de la collecte de données pour inclure une approche inductive à la recherche. Cela a permis la possibilité à certaines interprétations rivales de se manifester et en les adressant, la recherche semble plus objective dans la façon d’adresser les résultats (Ibid.).

### ***Représentation graphique du cadre d’analyse***

Le cadre d’analyse est conçu afin de représenter visuellement le phénomène de l’entrepreneuriat social et ses impacts sur les parties prenantes, en contexte québécois. Pour ce faire, nous positionnons les entrepreneurs sociaux dans une chronologie partant de (1) la conception du projet entrepreneurial ; (2) la réalisation du projet ; et (3) la pérennité du projet. Ce continuum nous permet de positionner la première pierre de notre analyse, c’est-à-dire l’entrepreneur social au cœur de son projet. Cela nous fournit un aperçu du « avant, pendant, après » afin de retracer le parcours de l’entrepreneur par rapport à son projet et les raisons pour lesquelles il a choisi de développer son entreprise sociale selon un certain modèle. Puis, afin de mieux cerner le projet entrepreneurial et l’innovation qu’il porte, nous segmentons notre analyse selon les dimensions identitaire et institutionnelle. C’est donc à l’aide de ces dimensions que nous analyserons la relation de cette dynamique entrepreneuriale, via l’angle des dimensions identitaire et institutionnelle, avec les parties prenantes. Cela nous permettra de dégager en quoi les entreprises se différencient des organisations à vocation sociale.

**Figure 4. Présentation schématisée du cadre d'analyse et des indicateurs observables**



Le cadre d'analyse développé pour la présente recherche comporte l'avantage de posséder une vision bidimensionnelle du phénomène étudié, favorisant ainsi la compréhension de sa complexité.

#### *Codification des données*

Le processus de codification qualitative s'est fait selon le processus en cinq étapes de Huberman & Miles (1994) :

- 1- Décontextualiser, afin de regrouper les extraits partageant un même thème ;
- 2- Conceptualiser, afin de faciliter le codage en catégorisant les informations d'un même thème ;
- 3- S'assurer de la cohérence globale des extraits codés ;
- 4- Inverser le processus, afin de partir des codes pour retracer les extraits pertinents ;
- 5- Vérifier, le chercheur peut demander à autrui de s'assurer de la cohérence de la codification<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Cette étape n'a pas été réalisée afin de respecter la confidentialité des données.

### ***Environnement de recherche***

La province du Québec a été choisie comme territoire délimitant la recherche, afin de respecter la volonté de mieux comprendre le contexte québécois qui possède des caractéristiques particulières en regard de la place accordée à l'économie sociale et solidaire. De plus, cette étude exploratoire est un choix de commodité, par l'intérêt de la chercheuse et son expérience au préalable en travail social et en organisation communautaire, lui donnant une certaine expertise du milieu en contexte québécois.

### ***Le respect de la confidentialité et de l'anonymat***

Considérant que le milieu québécois de l'entrepreneuriat social est restreint, certaines précautions supplémentaires ont été mises en place pour non seulement respecter l'entente de confidentialité, mais favoriser la conservation de l'anonymat des participants. Miles et Huberman (1994) distinguent les notions de confidentialité et d'anonymat. La confidentialité désigne l'entente entre le ou la chercheur(e) et les participants sur l'utilisation des données, alors que l'anonymat concerne les précautions dans l'utilisation des données qui pourraient permettre d'identifier les participants ou les organisations ayant fournis des informations. Dans la présente recherche, certains choix ont été faits afin de préserver l'anonymat des participants : ceux-ci sont référés au masculin sans égard à leur genre ou par leur identifiant numérique (ID + numéro attribué au hasard), le secteur d'activités n'est pas explicité et la présentation des participants ne permet pas d'établir un portrait précis à l'échelle individuelle. Bien que cela peut nuire à la transparence et transférabilité de la recherche, il apparaît que les bénéfices de ces anonymisations soient supérieurs aux limites qu'il en découle.



## Chapitre 3

### Présentation des résultats

Les participants ayant accepté de contribuer au projet de recherche ont permis de tracer un riche portrait de la diversité de perspectives concernant l’entrepreneuriat social au Québec. Afin de rester dans l’objectif de comprendre comment l’entreprise sociale se différencie dans le secteur à vocation sociale, il sera question de soulever les données recueillies relatives à la perspective de ceux-ci sur le phénomène, ses composantes et les enjeux majeurs à considérer. À noter que les citations sont adaptées à un style rédactionnel sans en altérer le sens et que les participants sont référés au masculin ou par leur identifiant numérique tel que mentionné dans la section *Le respect de la confidentialité et de l’anonymat*.

Le tableau 6 ci-dessous relate les différentes perspectives concernant la définition même du phénomène.

**Tableau 6. Portrait des définitions de l’entrepreneuriat social selon les participants**

ID	Définition de l’entrepreneuriat social
1	<i>C’est un individu ou un groupe d’individus qui souhaitent d’abord adresser un enjeu sociétal (un enjeu sociétal c’est : économique, environnemental ou social) et qui souhaitent le faire par le prisme entrepreneurial. Tu peux adresser certains enjeux à travers le prisme citoyen, corporatif, institutionnel, mais tu vas pouvoir le faire avec une certaine ambition qu’on pourrait qualifier d’ambition entrepreneurial.</i>
2	<i>Vision entrepreneuriale d’un enjeu social.</i>
3	<i>C’est un entrepreneur qui fonde une entreprise avec la mission et vision d’avoir un impact environnemental et social global plus important que le retour sur investissement et la profitabilité. Un entrepreneur social va normalement arrêter ses choix et faire ses décisions en fonction de son impact global plutôt qu’en fonction de la profitabilité.</i>
4	<i>Un entrepreneur social c’est quelqu’un qui développe sa vision, qui s’attache à une problématique, qui est capable de travailler en équipe, qui se développe intellectuellement, qui développe son leadership aussi.</i>
5	<i>Pour moi l’entrepreneuriat social n’est pas nécessairement dans une économie mais bcp dans une influence de changement social et d’amener des nouvelles façons de faire.</i>
6	<i>On est des chercheurs de brèches, dans des pratiques, des structures.</i>
7	<i>Pour moi c’est un individu qui a un moteur très fort de motivation, souvent à cause d’un parcours personnel l’ayant rendu sensible à une cause et qui à partir de ce moment-là, décide de s’impliquer et construire une organisation qui va permettre d’apporter des solutions à la cause qui le tient à cœur.</i>

Le tableau ci-dessus indique la grande variété de conception de l'entrepreneuriat social. Il s'en dégage une notion où l'entrepreneuriat social, sans appartenir à un cadre rigide, réside davantage dans la pratique, et donc dans la façon de mettre en pratique un projet.

À ça j'ajouterais une dimension de posture, c'est à dire la posture entrepreneuriale [...]. C'est quand même d'adhérer à des valeurs qui sont en autres celles de l'économie sociale, c'est-à-dire la gouvernance démocratique, un leadership partagé, une capacité à s'ancrer dans une communauté. (ID1)

Alors, bien que le discours soit porté vers l'accomplissement d'une mission sociale avec les termes « *impact* », « *changement social* » et « *adresser un enjeu sociétal* », plusieurs soulignent le moyen par lequel y parvenir. Ainsi, « *Il faut avoir une idée et mettre en place une structure financière et organisationnelle pour faire vivre cette idée-là.* » (ID7), et donc la mise en action se fait par le « *prisme entrepreneurial* » (ID1). C'est dans cette optique que certains (ID5 et ID6) abordent l'élément d'innovation dans les moyens d'atteindre sa mission sociale.

***Entre communautaire et entrepreneuriat social, parle-t-on de la même chose?***

Lorsque questionnés sur la différence de l'entrepreneuriat social de ce qui se fait déjà dans le milieu communautaire, la grande majorité des participants mentionnent que le phénomène de l'entrepreneuriat social n'est pas très éloigné de ce que réalise déjà les organismes communautaires.

***Tableau 7. Participants ne dégageant pas une forte distinction d'avec le mouvement communautaire***

Participants	Citations
ID1	<i>Pour moi, c'est très similaire [...], évidemment l'action communautaire est fondamentale dans notre société mais relève souvent d'une forme d'institutionnalisation, par exemple les groupes de réinsertion. Ça ne veut pas dire que tu ne peux pas avoir d'entrepreneur à la tête d'un groupe de réinsertion, mais ça reste quand même dorénavant des fournisseurs de l'État pour dispenser un certain nombre de services dans la communauté.</i>
ID2	<i>Je ne pense pas que c'est tant différent.</i>
ID3	<i>Pour moi, l'entrepreneuriat social n'est pas nécessairement très différent d'un organisme communautaire.</i>
ID5	<i>Avant on n'appelait juste pas ça comme ça.</i>

En cohérence avec les propositions de définitions des participants de l'entrepreneuriat social, les différences soulevées sont axées sur le moyen d'accomplir la mission. L'accent est alors sur la posture entrepreneuriale.

**Tableau 8. Principales distinctions de l'entrepreneuriat soulevées par rapport au milieu communautaire**

Participants	Principales distinctions
ID1	<i>(Dans le communautaire) on est peut-être moins dans la volonté de réfléchir autrement un service ou un produit.</i>
ID2	<i>Je pense que c'est dans la posture et dans l'esprit dans lequel s'est fait.</i>
ID4	<i>Dans les OBNL, si tu avais bon cœur et que tu voulais aider, c'était suffisant. En économie sociale, tu as vraiment une entreprise sociale, un service ou un produit, des clients et là faut que tu t'organises.</i>
ID5	<i>Peut-être en termes de culture organisationnelle, oui. Quand on commence à parler d'accès au marché, de plan d'affaire, ça ne fait pas partie du langage du communautaire, ils vont parler d'un budget opérationnel, il n'y aura pas de budget d'expansion ou de recherche et développement, ils n'ont pas le langage du marketing. Pi du positionnement sur le marché, alors eux, ils desservent la population. Sur les CA d'entreprises d'économie sociale, ce sont plus des CA d'expertise, plus que sur les CA d'OBNL.</i>
ID6	<i>Au niveau des stratégies mises en place, je n'ai jamais trouvé ça ailleurs, le travail est autre et je crois qu'il est complémentaire.</i>

Cinq participants sur sept nomment de façon explicite ou implicite des éléments appartenant à la gestion stratégique de l'organisation. L'un des participants résume ce principal élément différenciant l'entrepreneuriat social de la réalité du milieu communautaire en positionnant l'entrepreneuriat social entre l'entreprise privée à but lucratif et l'organisme à but non lucratif traditionnel :

Pour moi la différence que j'ajoute, c'est que le terme de l'entrepreneuriat social est venu pour combler un vide où on ne sait pas trop comment définir les organismes qui ne sont pas des INC pur et dur ou de organismes à but non lucratif et qu'au final qui ont besoin d'un véhicule pour changer le monde. (ID3)

Ainsi, après avoir fait un état des lieux des différentes perspectives sur les façons de définir le phénomène de l'entrepreneuriat social et les caractéristiques qui s'en dégagent, il est possible d'avancer plusieurs éléments clés. En effet, les définitions partagées font état d'une pratique n'appartenant ni à une forme juridique, ni à un cadre unique définissant

clairement ce qu'est un(e) entrepreneur(e) social. Il s'agit davantage de chercher à mobiliser de nouveaux moyens afin d'accomplir une mission sociale.

Parmi la foule d'enjeux abordés lors de la collecte de données, certains se sont démarqués. Ainsi les enjeux du tableau ci-dessous sont ceux ayant été partagés par une majorité de participants.

**Tableau 9. Enjeux ayant été abordés par une majorité de participants**

Enjeux	Participants	Total
1. Enjeux liés au financement	1,2,3,4,5,6 et 7	7/7
2. L'ancrage dans la communauté	1,3,4,6 et 7	5/7
3. Relève et pérennité	1,2,4,6 et 7	5/7
4. Habiletés de gestion et entrepreneuriales <sup>16</sup>	2,3,4 et 5	4/7

Pour les répondants, ces enjeux sont incontournables, mais ne représentent pas l'entièreté des enjeux soulevés lors de la collecte de données. Certains autres plus contextuels ou partagés moins fréquemment seront également traités en fonction de leurs appartenances soit à la dimension identitaire ou à la dimension institutionnelle (voir tableau 10). Plus encore, certains enjeux sont transversaux et se retrouvent par le fait même à revenir plus d'une fois dans la présentation et l'analyse des données.

**Tableau 10. Cadre d'analyse et indicateurs observables**

Dimensions	Indicateurs
<b>Identitaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- But poursuivi</li> <li>- Sens attribué à l'action</li> <li>- Lecture des opportunités</li> </ul>
<b>Institutionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures politiques formelles</li> <li>- Processus de prise de décision</li> <li>- Partage du pouvoir</li> <li>- Gouvernance</li> <li>- Système de financement</li> </ul>

Source : inspiré de Bergeron-Gauvin (2013) et Comeau (2003).

<sup>16</sup> À noter que les habiletés de gestion et entrepreneuriales ont été mentionnées comme étant un enjeu dans 54% des entrevues, mais l'ensemble des participants ont souligné l'importance d'avoir des habiletés tant sociales que managériales.

## Les enjeux relevant de la dimension identitaire

Afin de contextualiser le lecteur avec les données recueillies, un survol des principaux enjeux découlant de la dimension identitaire sera fait. Ainsi, le parcours menant à l'entrepreneuriat social est soulevé afin de comprendre comment les indicateurs tels que le but poursuivi et le sens attribué à l'action sont mis en œuvre. Ceux-ci permettent d'introduire le choix de la forme juridique et la nécessité du profil hybride en entrepreneuriat social. Puis, l'enjeu de la relève sera abordé sous l'indicateur de lecture des opportunités avec les difficultés particulières liées à la succession.

### *La forme juridique*

La première question afin d'entamer l'entrevue semi-dirigée portait sur le parcours de l'entrepreneur social, cela permet de mieux retracer le but poursuivi dans la démarche ayant mené à la création d'une organisation. Ce but est explicité avec un participant décrivant le rôle d'un événement dramatique dans son parcours menant à l'entrepreneuriat social, ayant même jusqu'à l'intégrer dans la définition du phénomène:

Pour moi c'est un individu qui a un moteur très fort de motivation, souvent à cause d'un parcours personnel l'ayant rendu sensible à une cause et qui à partir de ce moment-là, décide de s'impliquer et construire une organisation qui va permettre d'apporter des solutions à la cause qui le tient à cœur. (ID7)

Le but poursuivi dans ce cas est de pouvoir travailler et mettre « *l'épaule à la roue* » (ID7), semblable aux définitions de l'entrepreneuriat social présentées dans la revue de littérature où l'accent, de manière générale, est mis sur le fait d'adresser un enjeu sociétal. Cette référence à un événement dramatique est également présente chez un autre participant quant à sa recherche de sens menant à son projet entrepreneurial, le « *pourquoi je suis ici et je fais ce que je fais* » (ID2) :

Tu peux décider de contrôler ce que tu fais et comment tu décides de vivre la suite. C'est à partir de ce moment-là que j'ai décidé de passer à l'action. (ID2)

Il est intéressant que le participant ID7 explique l'impact de ce type d'expérience :

Souvent une histoire personnelle avec des blessures intimes, ça peut être un moteur d'action très fort si ça ne te détruit pas, ça été le cas pour moi. (ID7)

Ce type d'expérience est un élément indissociable du sens attribué à l'accomplissement de leur projet à mission sociale, du moins pour deux participants de l'échantillon. Les autres participants mentionnent qu'il s'agit davantage d'un intérêt ayant évolué jusqu'à se concrétiser sous la forme d'entrepreneuriat social. Toutefois, tous les projets ayant une mission sociale ne se concrétisent pas sous la même forme tel que vu précédemment. Ainsi, la personnalité est évoquée comme élément influençant la façon dont le projet prend forme.

La réalité est que souvent les gens qui portent ces organisations-là, et qui vont vers un profil incorporé versus ceux qui ont un profil OBNL ou COOP, n'ont pas la même personnalité. (ID1)

Et faire ça à but lucratif, ce n'est pas ça que je voulais faire. J'ai réalisé que j'aurais pu me partir en entreprise, mais ça ne m'intéressait pas, je suis un idéaliste à quelque part. C'est un autre 'mindings'. (ID4)

Au-delà de la personnalité, le choix du statut juridique est influencé également par la lecture des opportunités où il s'agit de trouver ou d'adapter les modèles existants afin de favoriser son impact souhaité. En voici trois exemples :

Pour nous la structure juridique est un véhicule qui devrait te permettre de réaliser ta mission. Tous les statuts juridiques m'ont pas les mêmes avantages et les mêmes inconvénients inévitablement. [...] Il y a effectivement des leviers financiers qui peuvent être nécessaires à certaines organisations [...]. Est-ce que tu peux vraiment exclure ça de ton équation quand tu crées une organisation, personnellement je ne pense pas. (ID1)

Ce que j'amenais c'était des qualités entrepreneuriales dans une coquille, modèle d'OBNL, qui est un statut légal, plate, banal et statique. (ID2)

Au départ je me suis questionné beaucoup sur le statut juridique et au départ je pensais plus à une OBNL. Mais mon étude de marché au niveau de ma clientèle était très négative, les gens n'auraient pas voulu faire affaire avec une OBNL parce qu'il y a ce préjugé-là que les OBNL ne comprennent pas le milieu des affaires. Moi c'était simplement ça. Moi je me souviens avoir eu des conversations avec des personnes du milieu qui m'ont dit : Tu n'as pas besoin d'être OBNL, va changer le monde, mais une OBNL va juste te freiner. Les gens sont au courant de ça, il y a des forces et des faiblesses pour chacun des modèles. (ID3)

Toutefois, il arrive que le choix de la forme juridique découle davantage d'un concours de circonstance. Voici quelques exemples :

C'est celle que je connaissais, moi j'ai adoré le modèle de l'OBNL (ID4)

(un bailleur de fond) m'a appelé pour me demander à savoir si j'étais intéressé(e) à me partir en entreprise privée, qu'ils me financeraient. Alors on est reparti en entreprise privé. (ID5)

Nous on a commencé avec une structure privée, croyant que c'était une façon d'être indépendant (ID6)

L'enjeu de trouver la forme juridique la plus adaptée à la mission, au milieu, aux leviers financiers et à la vision du ou des fondateurs n'est pas une simple affaire. Plusieurs participants ont ainsi changé en cours de route afin de s'adapter à la réalité du projet et parfois plus d'une fois. Ainsi, un cas particulier est ressorti dans la collecte de donnée où la forme juridique de l'organisme ne correspond pas avec la vision du fondateur.

La question à savoir si on ne voudrait pas devenir une coopérative de travail est revenu à chaque année. [...] De soi, avec notre mission, on serait mieux en coop, je nous vois bien plus en coop. Vu de l'extérieur et on devrait, ça ferait du sens, mais la réalité individuelle ne colle pas. Tout le monde ne veut pas ça, tout le monde ne veut pas être responsable de la prise de décision [...]. (ID6)

Cette citation met en lumière le clivage entre la vision de l'entrepreneur social et la volonté des employés.

### ***Nécessité du profil hybride en entrepreneuriat social***

Outre sa propre vision et le véhicule juridique choisi, il faut considérer les habiletés à mener à bien l'organisation et sa mission, c'est-à-dire d'avoir les compétences en place afin de s'assurer d'atteindre l'impact souhaité. Un participant mentionne à ce propos :

Il y a beaucoup d'organisations dans lesquelles les gens se retrouvent à faire de la gestion malgré eux, moi je fais de la gestion parce que je suis compétent(e) là-dedans. (ID2)

Un autre participant mentionne la nécessité de trouver en entrepreneuriat social des personnes ayant des profils hybrides :

Ça prend des gens qui ont le double profil ; un profil mission sociale ou environnementale souvent les deux et la dimension économique. Souvent tu as des gens qui focus sur la mission, le cœur sur la main, souvent ce sont des gens d'idées et c'est fantastique. Mais dépenser moins que tu fais et prévoir comment tu vas augmenter tes revenus sur 5ans, ils ne l'ont pas. Et l'inverse aussi, des gens qui sont très money, mais la mission, un coup qu'ils ont sécurisé les affaires financières, ils en font un petit peu. (ID4)

Plus encore, ce même répondant mentionne que cette difficulté de trouver des profils appropriés a amené un consultant à décrire son organisation comme « *schizophrène* ». Il explique :

D'un côté il y avait les gérants et les ventes qui se disaient "Sacré moi dehors tous ces perdu-là qui veulent/savent pas comment travailler, ça va aller bien mieux" et de l'autre

côté tu avais les intervenants qui disaient à tous ceux qui voulaient l'entendre que l'activité économique ce n'est pas important, que c'est juste un prétexte pour aider les gens. (ID4)

Le participant ID4 mentionne par la suite que le tir a été rectifié lors des embauches suivantes où une intervenante était impliquée afin de s'assurer que les personnes avaient une ouverture à travailler avec des personnes en situation de vulnérabilité et où les futurs intervenants avaient cette même ouverture pour la portion plus "business" de l'organisation.

Il s'agit donc de reconnaître ses forces et de prendre un recul par rapport à sa situation. Plus encore lorsqu'il s'agit du rôle du fondateur, d'autant plus qu'avec la croissance de l'organisme, les besoins et les compétences risquent de changer également, tel que le mentionne un autre participant

Le rôle de l'entrepreneur social va évoluer aussi selon l'évolution de son organisation finalement et il va devoir accepter de jouer des rôles différents. [...] Je pense que beaucoup d'entrepreneurs sociaux doivent à un moment donné accepter de laisser la place à des gens qui ont des profils d'opérationnalisation. C'est souvent une lacune, à un moment t'es juste saturé. Beaucoup sont visionnaires et à un point de rupture dans l'organisation ou si tu n'es pas capable de donner plus de capacité opérationnelle, le passage à l'échelle va être difficile. ID1

Les enjeux de compétences managériales évoluent donc en fonction de la croissance de l'organisme et amènent à réfléchir à quand il est temps de se retirer et de laisser place à la relève.

### ***L'enjeu de la relève et les difficultés particulières liées à la succession***

Quatre participants ont soulevé le fait qu'ils étaient ou avaient procédé à une transition de poste dans un processus de relève. Enjeu en soi dans lequel la dimension identitaire est fortement mobilisée, tel que le mentionne un participant « *T'es là-dedans, c'est ton identité* » (ID4). Ainsi, deux d'entre eux mentionnent à cet effet le lien avec l'organisation au niveau de la pérennité de la vision du fondateur :

Il y a des entrepreneurs traditionnels qui jugent que l'organisation que tu as montée n'a pas de lien envers toi [...]. J'en sens une propriété, j'ai à cœur de préserver le travail qui a été fait, d'assurer la relève, comme n'importe quel entrepreneur [...], à quelque part dans le modèle il y a un respect à avoir pour les choix que j'ai fait [...]. Et ça beaucoup d'entrepreneurs ne sont pas d'accord avec ça. (ID2)

J'ai un rôle au conseil d'administration pour garder une vigilance même s'il n'y a pas de danger avec la nouvelle direction pour que ça ne se dénature pas... (ID7)

Il s'agit d'un enjeu très important où il est primordial de se questionner sur le lien entre l'identité de l'organisation et celle du fondateur et ceux-ci semblent très conscients de leur pouvoir sur l'organisation : « *j'avais peur du syndrome du fondateur, j'avais peur de ça* » (ID6). Un autre participant (ID4) mentionne les conséquences du sentiment de toute puissance qui découle de ce syndrome :

Quand quelqu'un rentre dans ce complexe-là de héros qui sauve la planète, qui sauve tout le monde et qui commence à se croire là-dedans, ça devient difficile à vivre pour les gens autour et souvent très difficile pour ces gens-là de prendre soin d'eux-mêmes.

Le conseil d'administration prend des grosses personnalités, parce qu'une grosse personnalité c'est supposé être bon. Mais souvent les égos démesurés, ça ne laisse pas de place aux autres pi les gens font des "moves" trop drastiques et ça met en péril l'organisation.

Le participant ID4 émet des réserves et soulève le danger d'encenser les personnalités fortes, partageant les réserves de Light (2006) et Fillion (1997). Toutefois, la littérature souligne tout de même que certaines situations sont propices à l'embauche de personnalités fortes et passionnées (Gottlieb, 2003).

Plusieurs soulèvent également la question du « quand » partir :

Peut-être que la personne n'a pas compris que c'était le temps de partir. Ça illustre juste à quel point les gens n'ont pas une vision de ce qui arrive, tu fais une transition, tu le fais quelques années d'avance. (ID4)

Il faut saisir quand c'est le temps de partir. (ID6)

Ça faisait longtemps que je voulais confier l'organisme [...], j'avais essayé plus tôt et c'était prématuré, l'organisme n'était pas prêt. Heureusement que je ne l'ai pas fait. Moi j'ai beaucoup, beaucoup donné à l'organisation, jusqu'à l'épuisement. [...]. J'étais rendu à ce moment-là de ma vie. (ID7)

Et de préparer le tout d'avance dans le processus de transition :

Ça fait cinq ans que je dis que je ne serai pas toujours là. C'est donc de partager les responsabilités, partager la compréhension fine des mécanismes de fonctionnement de l'organisation et un CA fort. [...] Ça a pris une année d'accompagnement avant que la décision soit prise (de quitter) (ID6).

C'est moi qui ai décidé de laisser ma place à la personne que je préparais. Le CA voulait que je sois là et le directeur général aussi pour faire la transition. Il faut préparer la relève et pour ça il faut préparer l'organisation au complet. Je leur ai dit trois jours semaine pour commencer, tu ne passes pas d'un job de 70h semaine à rien d'un coup. (ID4)

J'ai vu des directeurs généraux partir à la retraite avec trois mois de préavis à leur CA, personne de préparé, pas d'équipe de relève, qu'est-ce que tu penses qui arrive avec l'organisation?

La personne s'en va, il n'y a rien de prévu, personne est au courant, il n'y a pas de plan B, souvent le CA ce ne sont pas des personnes qui connaissent la gestion. L'organisation pique du nez, un an, deux ans, trois ans, cinq ans et 'woop' il arrive une autre personne et ça repart. Est-ce la meilleure façon de fonctionner? Pas sûr! (ID4)

Faut voir venir, on ne peut pas compter sur le fait que les choses vont continuer de la façon que c'était, les revenus gouvernementaux vont peut-être changer, ils vont peut-être aller en appel d'offres, si on va en appel vous allez compétitionner avec le privé, ça s'est vu aux USA, ça s'est vu en Ontario. 'Ah c'est pas grave, de toute façon je suis proche de ma retraite', mais christie, ce n'est pas juste toi, c'est l'organisation, c'est la communauté! (ID4)

Il est relevé qu'il s'agit d'un processus comportant plusieurs difficultés et où ce qui fonctionne pour les uns, ne fonctionnera pas nécessairement pour les autres :

Mais, je ne pense pas que c'est pour tout le monde. Il y en a qui sont tellement contrôlants qu'ils ne laisseront pas la place à l'autre. (Sur le fait de rester dans l'organisation à la suite de la relève) (ID4)

D'autres sont en réflexion actuellement sur la préparation que la relève exige :

Là où c'est plus difficile c'est dans le modèle de revenus, c'est de solliciter les donateurs, les fonds parce que c'est encore très lié à un réseau qui est le mien et que j'ai développé au travers des années.

Tu ne peux pas être un bon leader si tu ne peux pas assurer la relève de ton organisation. (ID2)

L'organisation n'a jamais reposé sur un seul individu. Il y a des gens qui amènent énormément de leadership et d'expertise, mais il y a une préoccupation du fait de commencer à former ou d'identifier une potentielle relève. (ID1)

Un autre participant avoue ne pas être rendu là dans ses réflexions :

Super bonne question, je ne suis pas rendu là. Je m'amuse encore trop pour penser à ça. (ID3)

## **Les enjeux relevant de la dimension institutionnelle**

Une foule d'enjeux relevant de la dimension institutionnelle ont été abordés lors de la collecte de données. Il sera alors question dans cette section de survoler ceux-ci afin de contextualiser le lecteur avec les données recueillies. L'enjeu principal soulevé par l'entière des participants s'inscrit dans l'indicateur du système de financement et concerne les méthodes de financement et leurs répercussions dans l'organisation tel que la précarité du milieu et la reddition de compte. Puis, l'ancrage dans la communauté est le deuxième enjeu soulevé. S'inscrivant à l'intersection des indicateurs des structures politiques formelles, des processus de prises de décisions, du partage du pouvoir et de la

gouvernance, il s'agit d'un enjeu majeur à considérer, soulevant des questionnements aux niveaux au niveau de l'espace démocratique dans les entreprises sociales.

### *Les méthodes de financement et leurs répercussions dans l'organisation*

Plusieurs éléments fondamentaux sont soulevés au sein de l'enjeu du financement ; la main-d'œuvre, les leviers financiers, l'autonomie financière, la diversification des revenus et la reddition de compte. Interreliés, ces éléments se retrouvent au cœur de la pérennité de l'organisation.

Concernant la précarisation de la main-d'œuvre dans le secteur social, le participant ID1 mentionne la responsabilité des organisations sur la question. Un autre participant ajoute qu'il est aussi confronté à cette culture du salaire précaire en se faisant poser la question « *Comment ça se fait que vous avez des salaires compétitifs ?* » (ID4). Ses motivations ne sont toutefois pas uniquement pour combattre la précarité, mais pour s'assurer d'attirer et retenir les candidats les plus compétents. Il s'agit donc d'une décision stratégique qu'il résume à :

Parce que si tu n'as pas de salaires compétitifs, tu n'as pas des gens qui sont compétents et là tu te retrouves avec pleins de problèmes de gestion! [...] Moi quand je veux engager une personne à la direction des finances là, elle part d'un salaire dans les six chiffres, elle ne viendra pas travailler ici pour 40 000\$ par année. (ID4)

Le même participant mentionne plus tard qu'il est aussi parfois pris à partie concernant cette même logique lorsque des gens du milieu lui disent : « *Tu es bien trop business, ce n'est pas correct* » (ID4).

Par conséquent, la logique soutenant la pérennité de la main-d'œuvre chez ce participant est la même que lorsqu'il est question de diversification des revenus et d'autonomie financière. Le raisonnement du participant à cet effet est clair :

Tu n'as pas le choix d'être business, regarde le pourcentage de ton financement qui est gouvernemental. Toi à la direction générale tu te satisfais de recevoir 80% de tes revenus d'un gouvernement qui va changer, pas qui peut, qui va changer, des mesures qui vont changer, qui pourraient faire à un moment donné que tous tes employés, tous les gens autour de l'organisation, les services que tu offres à la population, pouf s'en va ? Moi je ne choisis pas ça. (ID4)

Crainte bien réelle vécue chez un autre participant :

On a connu une crise financière importante, on a dû fermer nos portes, on s'est fait couper sans préavis la moitié de notre financement. Le financement vient surtout du gouvernement, peu des fondations (ID7)

Ainsi, l'enjeu de la précarité du financement spécifique aux entreprises ayant une mission sociale n'est pas un phénomène nouveau, tel que discuté dans la revue de littérature. Mais trois participants soulèvent également le modèle de financement par subventions comme problématique :

Mais si à la base aller chercher du financement, c'est tellement inefficent. En termes d'impacts, c'est un impact négatif, parce que tu octroies des ressources, uniquement pour aller chercher de l'argent et puis quand tu regardes pour un même 100 000\$ de financement, si tu as 30 organisations qui ont chacune dégagé 20-30-40h pour aller chercher ce financement là et que à la fin, il y a en a juste une qui l'a. Tu as créé 30x40h de perte. Moi je capote, je trouve ça très, très, très dommage, c'est un système qui encourage l'inefficience, et une même organisation peut passer des centaines d'heures à impacts perdus pour aller chercher un financement. Ce n'est pas un modèle bien intéressant. (ID3)

Suivant la logique de l'exemple hypothétique soulevé par le participant ID3, il est possible d'arriver un total de 15 000 \$ de perte<sup>17</sup>.

Toujours dans les données recueillies concernant le financement par subvention, il est intéressant de noter qu'aucun participant n'a mentionné vivre personnellement de problématique avec la reddition de compte qui accompagne ce type de financement, malgré qu'il puisse s'agir d'une tâche parfois colossale : « *On a 54 rapports à remettre* » (ID6). Un participant soulève à ce sujet l'importance de la reddition de compte afin d'éviter les dérives sur les personnalités charismatiques :

Ça fait que le don est sujet à l'émotion, à des gens convaincants et non sur la compétence. La compétition entre les organisations est basée sur la personnalité et non sur la génération de l'impact. Sans une certaine reddition de compte, l'investisseur social va avoir de la difficulté à faire les bons choix. (ID2)

---

<sup>17</sup> En partant du salaire minimum de 12.5\$/h x 40h, il faut compter 500\$ par organisation x 30 organisations qui tentent d'avoir ladite subvention, pour arriver à 15 000\$ de dépensés où une seule pourra compenser sa perte.

Cet enjeu de subventionner des organisations sur la base d'une personnalité forte ou d'une cause crève-cœur est soulevé également en termes de « politisation du financement » par deux participants qui mentionnent :

Le gouvernement investit parce que c'est sexy, sans que le projet soit rentable ou que le montage financier fasse du sens. (ID5)

On n'est pas dans une méritocratie, au plus fort la poche au plus fort le réseau. (ID1)

Cette politisation amène certaines dérives :

[...] au bout de cinq ans tu te rends compte que ta mission de base et que ce que tu fais n'a juste pu rapport. On l'a beaucoup vu dans le communautaire, ce qui n'est pas étonnant, il faut comprendre les raisons de ça : le financement précaire, tu vas où il y en a. Mais faut éviter le plus possible ce type de dérive-là. (ID1)

La reddition de compte est perçue ici par l'un des répondants (ID2) comme la solution afin de s'assurer de l'impact et d'éviter les dérives, tel que soulignés par les participants ID1 et ID5. Les données ici traduisent l'aspect de professionnalisation particulière à l'entrepreneuriat social tel que l'entend Dardour (2012) où les outils de gestion sont utilisés pour mieux répondre aux besoins sociaux. C'est dans cette même lignée que se situe le concept de mesure d'impact social, concept de plus en plus demandé dans le processus de reddition de compte (Stievenart & Pache, 2014). Après tout, avoir un impact social se retrouve dans l'essence même des définitions présentées par les participants, qui désirent tous participer à la résolution d'un enjeu sociétal. Toutefois, il existe une myriade de méthodes sur la façon de calculer son impact, où les variables à calculer sont d'une complexité par leur « nature hétérogène, la plupart du temps non monétaires, intangibles et influencés par de multiples facteurs, parfois indépendants de l'entreprise sociale » (Stievenart & Pache, 2014, p.77). Les entrepreneurs sociaux sont donc confrontés à une difficulté supplémentaire pour la reconnaissance tangible de la valeur de leur travail.

### *L'ancrage dans la communauté*

Cependant, sans avoir de réponse à la complexité du calcul de leur impact, plusieurs se positionnent sur le comment faire pour éviter ce type de dérive, les amenant à partager sur l'importance de s'ancrer dans la communauté, en voici 3 exemples :

Sa job c'est de comprendre la communauté qu'il veut desservir, c'est de comprendre la problématique qu'il adresse, à un niveau doctoral je dirais. C'est d'être capable de

reconnaitre qu'il doit s'inscrire dans un écosystème existant donc que la proposition ou l'innovation qu'il amène à une réelle valeur ajoutée, et ça ce n'est pas toujours facile et après ça être capable de mettre en place une organisation qui sera à même de livrer cette mission-là. Évidemment, l'entrepreneur social se doit d'être constamment ancré dans sa communauté, autant dans la clientèle qu'elle dessert que dans l'écosystème dans lequel elle s'inscrit. Si tu travailles en décrochage scolaire (par exemple), en théorie on devrait te voir sur les tables de concertation, dans les congrès qui touchent ça. Mais clairement, le point de départ c'est : Ancrage dans la communauté, compréhension de l'écosystème, mise en place d'une organisation qui pourra se pérenniser et articulation avec les parties prenantes (ID1)

J'ai lu un article sur le problème de célébrer trop vite les entrepreneurs sociaux, c'est fantastique que tu te diriges là-dedans, mais à un moment donné tu montes, tu montes, mais à un moment donné t'es pas capable de donner de résultats, parce qu'il faut que tu comprennes la problématique, que tu t'imbibes de la problématique, que tu le vives, que tu sois là [...] On les célèbre, c'est le fun, on leur donne de l'argent, pi on les lance dans une direction où il y a des gens qui sont là depuis 10-15-20 ans, c'est juste qu'ils n'ont pas les ressources, mais ils les connaissent les problématiques. (ID4)

Impliquer la communauté qu'on dessert, l'impliquer le plus possible et dans les décisions de l'organisme, ça me semble essentiel. Ne jamais perdre le contact avec le terrain. Nous on fait en sorte que les membres de l'équipe aillent sur le terrain pour que tout le monde comprenne pourquoi ils travaillent. (ID7)

Plus encore, un participant parle de cet ancrage à la communauté comme principe de base afin de contrer la dépolitisation de l'entrepreneuriat social :

[...] parler aux principaux concernés, tu sais des principes de bases là, sinon on amplifie les problématiques qu'on pointe du doigt de l'entrepreneuriat social. C'est problématique, oui, mais ce l'est aussi ailleurs. Même dans le milieu du communautaire et activiste il y a des super héros là. (ID6)

Toutefois, bien que de s'inscrire dans son écosystème soit majoritairement reconnu comme la meilleure pratique, sinon comme pierre angulaire afin de rester pertinent dans sa mission, un participant ne juge pas qu'il s'agisse d'un prérequis pour faire de l'entrepreneuriat social :

Certains le font de façon très tissée avec la communauté avec la gestion participative par exemple et dans la communauté en impliquant le citoyen. Et il a en a d'autres des entrepreneurs qui sont tout aussi sociaux et qui vont faire leur chemin en solo, mais toujours dans cet optique-là de changer le monde et pour moi c'est ce bout-là qui est plus important que la manière de faire. (ID3)

Certains participants sont aussi critiques de la façon d'impliquer la communauté dans les actions des organisations à vocation sociale :

Tout le monde n'a pas la même rigueur ou l'intention d'impliquer les parties prenantes. C'est souvent ça l'enjeu : les gens qui développent d'abord une solution avant de

comprendre le problème qu'ils adressent ou la clientèle qu'ils adressent, c'est là où le bât blesse dans la gouvernance ou la prise de décision démocratique. (ID1)

Particulièrement intéressant, l'extrait ci-dessus introduit également les enjeux liés à la manière d'impliquer la communauté dans son organisation. Un participant partage d'ailleurs son expérience avec l'implication d'utilisateurs dans la gouvernance d'une organisation :

J'étais sur un CA où, sur les sept membres, il fallait qu'il y ait quatre membres utilisateurs [...] les utilisateurs n'ont pas nécessairement l'expertise pour amener l'organisation un cran plus haut, ils sont dans les problèmes. On est loin de l'approche Paolo Freire de la participation et "l'empowerment". J'y crois, mais peut-être plus au niveau des activités que sur le conseil d'administration. (ID5)

Ces réflexions concernant la place du participant ou du citoyen dans l'organisation soulèvent un questionnement important sur la démocratie et la participation citoyenne dans les organisations d'entrepreneuriat social. Bien que tous s'entendent pour dire que l'ancrage dans la communauté est une nécessité, il est aussi dit que : « *Toute la question de la démocratie et de la concertation, c'est long et c'est coûteux.* ». (ID5). Ainsi, la gouvernance démocratique et la participation citoyenne comme enjeux ont été abordés par un participant :

Nous avons donc choisi de restreindre l'accès aux AG, démocratiquement ça peut soulever des questions. [...] Bref, ça a ses avantages, j'aurais souhaité que ce soit plus ouvert que ça, mais l'avantage c'est qu'on a été capable de driver. (ID4)

Les autres participants partagent le point de vue que la gouvernance d'une organisation relevant de l'entrepreneuriat social est et doit être plus basée sur une expertise que sur une bonne volonté :

Il y a tout un travail à faire au niveau de la gouvernance des organisations à but non lucratif pour ramener des compétences entrepreneuriales, des compétences d'affaires dans le règlement des enjeux sociaux aux bénéfices des enjeux eux-mêmes et de l'impact qu'on veut créer. (ID2)

Je crois que de plus en plus d'OBNL voient qu'ils ont besoin d'une bête entrepreneuriale sur leur décision et non pas seulement surfer sur du financement. J'ai l'impression que le modèle du financement a beaucoup changé dans les dernières années, qu'il est plus précaire. (ID3)

Souvent dans les OBNL au niveau gestion c'est très primaire et il manque de formation. En économie sociale c'est un peu plus élevé, mais ça dépend aussi des gestionnaires. (ID4)

Plusieurs autres enjeux sont soulevés en rapport avec la gouvernance :

Quand j'étais à X organisation, on allait chercher du financement et sur le CA certains membres ne voulaient pas accepter : ceux qui polluent, les compagnies de pétrole, les compagnies de cigarettes, McDo, etc. Le montage financier a été difficile parce que t'es des purs et durs dans toute. (ID5)

Et là, il y a des gens du conseil d'administration qui ont dit : "Non, nous ont est pas rentrés pour un projet pan canadien, on ne veut pas que ça grossisse", alors tu es dans quelque chose "grow or die" dans ce secteur d'activités-là parce que tu fais affaire avec des grandes entreprises, mais eux autres te disent on va te lâcher si tu ne nous suis pas. (ID5)

Dans cette idéalisation des processus collaboratifs et horizontaux, on veut être tellement horizontal qu'on efface les rapports de pouvoirs et on ne les nomme plus, et ils deviennent invisibles. [...] Je ne crois pas au dogme de l'horizontalité à tout prix. (ID6)

De soi, avec notre mission, on serait mieux en coop, je nous vois bien plus en coop. Vu de l'extérieur et on devrait, ça ferait du sens, mais la réalité individuelle ne colle pas. Tout le monde ne veut pas ça, tout le monde ne veut pas être responsable de la prise de décision et à un moment donné c'est de respecter également qu'on est peut-être pas le centre du monde, parce qu'en horizontale, tu l'es le centre du monde, tu ne comptes pas tes heures. (ID6)

En somme, les réponses des participants laissent comprendre que l'entrepreneuriat social n'est pas un phénomène en marge du milieu communautaire, bien qu'il comporte certains enjeux et particularités, notamment au niveau managérial. Concept aux limites poreuses, le prochain chapitre tentera de circonscrire les principaux enjeux soulevés dans le contexte de notre cadre conceptuel évoqué dans le premier chapitre.

**Tableau 11. Éléments principaux de la collecte de données concernant le financement**

Participants	Citations
ID1	<i>Il y a un réel enjeu de précarité dans le milieu. Le milieu de l'économie sociale maintien d'une certaine façon cette précarité-là [...] Tu peux être précarisé pendant un ou deux ans, mais un salaire minimum après 3-5ans. Il y a quelque chose d'assez problématique je trouve.</i>
ID2	<i>Quand la fondation Chagnon est arrivée les gens ça a crié beaucoup : Ils demandent de la reddition de compte, y veut savoir ce qu'on fait avec l'argent, qu'est-ce qu'il connaît à ça, c'est un milliardaire, il ne connaît pas ça. Le secteur des affaires ne connaît pas la gestion? Si toi tu me dis que tu es la meilleure personne pour faire ça, et que t'es fière, pourquoi tu ne voudrais pas que ça se traduise et que tu puisses le communiquer? Est-ce que tu es si sûr que ça que ce que tu fais se fait réellement?</i>  <i>Moi ce que je veux c'est de casser les barrières pour que le milieu des affaires, les investisseurs privés et philanthropiques, analyser et valider le terrain sur le comment les choses ont été fait. [...] Dans le communautaire ils ont donné 100 000\$ sans savoir où est le rendement. C'est juste sur la confiance? Est-ce qu'on a vraiment à cœur de changer les choses et d'améliorer la vie des gens? Si oui, comme donateurs, comme</i>

	<p><i>investisseurs, on doit avoir une conscience sur comment l'argent est investi et s'intéresser à comment c'est fait et dans certains cas, flaguer une organisation qui n'a pas les ressources mais le potentiel de le faire.</i></p>
ID3	<p><i>Je crois que je plus en plus d'OBNL voient qu'ils ont besoin d'une bête entrepreneuriale sur leur décision et non pas seulement surfer sur du financement.</i></p> <p><i>La décision que j'ai prise c'est que la précarité, je l'ai pris sur moi</i></p> <p><i>Quand c'est rendu que de subsister prend 50-60% de tes ressources annuelles, ce n'est pas comme ça que tu créer de la valeur partagée. Il faut revoir ça aussi.</i></p> <p><i>Ils (les employés) étaient capable de faire le calcul de combien d'argent rentre et combien coûte leur salaire et quand le calcul était kifkif, j'ai eu des employés qui ont vécus du stress à cause de ça évidemment.</i></p> <p><i>Je n'ai pas eu de salaire pendant cinq ans, il faut avoir des convictions parce que sinon ce sacrifice-là on ne le ferait pas.</i></p> <p><i>Des gens disent : Tu fais quelque chose de bien pour des objectifs de profitabilité, ce n'est pas correct. Ça je ne la comprends pas cette argumentation-là. Moi c'est l'impact net qui est important, après si tu l'as fait de manière pécuniaire ou pas, moi ça ne m'importe pas, moi ce que je veux c'est driver un impact positif et c'est ça qu'on offre à nos clients.</i></p> <p><i>Mais si à la base aller chercher du financement, c'est tellement inefficent. En termes d'impact, c'est un impact négatif, parce que tu octrois des ressources, uniquement pour aller chercher de l'argent et puis quand tu regardes pour un même 100 000\$ de financement, si tu as 30 organisations qui à chacun dégagé 20-30-40h pour aller chercher ce financement là et qu'à la fin, il y a en a juste un. Tu as créé 30x40h de perte. Moi je capote, je trouve ça très, très, très dommage, c'est un système qui encourage l'inefficience, et une même organisation peu passer des centaines d'heures à impacts perdus pour aller chercher un financement. Ce n'est pas un modèle bien intéressant.</i></p>
ID4	<p><i>Je me suis fait dire par une personne du milieu : « Tu es bin trop business, ce n'est pas correct ». J'ai dit : « tu n'as pas le choix d'être business, regarde le pourcentage de ton financement qui est gouvernemental ». Toi comme à la direction générale tu te satisfais de recevoir 80 % de tes revenus d'un gouvernement qui va changer (pas qui peut, qui va changer), des mesures qui vont changer, qui pourraient faire à un moment donné que toutes tes employés, tous les gens autour de l'organisation, les services que tu offres à la population, pouf s'en va. Moi je ne choisis pas ça.</i></p> <p><i>On demande aux gens d'être autonomes, et pas l'être comme organisation, ce n'est pas fort. On valorise l'autonomie, on s'est dit que ça allait prendre du temps, au début on était à 90 % financé et là on a renversé ça.</i></p>
ID5	<p><i>Tout ça pour dire que le secteur privé, au moment où ça devenait rentable, intéressant et où il y avait un marché, le secteur privé s'est développé.</i></p>
ID6	<p><i>Il y a une partie de tous nos fonds ici qui va en recherche et développement, on n'a presque pas de fonds à la mission, tu créés des vases communiquant partout, partout.</i></p> <p><i>Il y a une déresponsabilisation de l'État par rapport à tous les fonds social et culturel. Donc quelqu'un qui veut se partir quelque chose, il faut qu'il le fasse avec des nouveaux moyens, un nouveau type de montage financier.</i></p>
ID7	<p><i>Les obstacles sont surtout financiers. On a connu une crise financière importante, on a dû fermer nos portes, on s'est fait couper sans préavis la moitié de notre financement. Le financement vient surtout du gouvernement, peu des fondations.</i></p>

## **Chapitre 4**

### **Interprétation des résultats**

Le chapitre précédent permet d'introduire un portrait des perspectives des répondants sur le sujet général, permettant au lecteur de s'ancrer dans la réalité québécoise de l'entrepreneuriat social. Dans le présent chapitre, nous approfondirons cet ancrage en analysant les enjeux soulevés selon notre cadre du chapitre 1. Ainsi, la première partie revient sur les dimensions identitaire et institutionnelle à la lumière des données recueillies et les enjeux abordés par les participants. La deuxième partie vise à soulever des explications rivales, qui seront discutées afin d'apporter un autre angle de réponse à notre analyse.

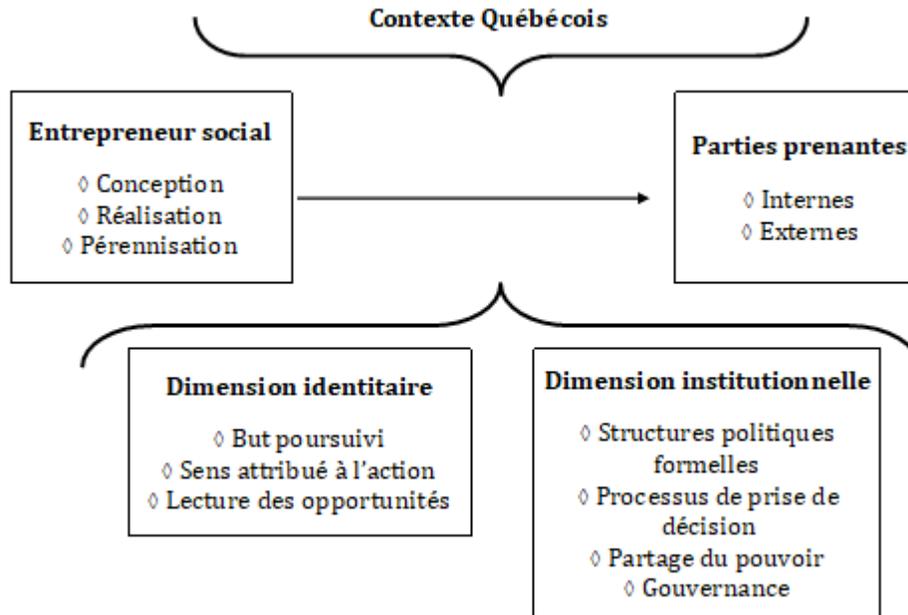
Le tableau 12 et la figure 5 ci-dessous sert de rappel des dimensions et des indicateurs évoqués au premier chapitre, ainsi que de la logique dans laquelle les éléments sont considérés.

*Tableau 12. Cadre d'analyse et indicateurs observés*

<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Identitaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- But poursuivi</li><li>- Sens attribué à l'action</li><li>- Lecture des opportunités</li></ul>
<b>Institutionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Structures politiques formelles</li><li>- Processus de prise de décision</li><li>- Partage du pouvoir</li><li>- Gouvernance</li><li>- Système de financement</li></ul>

Source : inspiré de Bergeron-Gauvin (2013) et Comeau (2003).

**Figure 5. Présentation schématisée du cadre d'analyse et des indicateurs observables**



À la suite de l'analyse des données récoltées lors de la collecte, est-il possible d'affirmer que les dimensions identitaire et institutionnelle de l'entrepreneuriat social changent la relation des organisations avec les parties prenantes? Les parties prenantes seront segmentées en deux groupes, selon si elles sont internes (propriétaires [entrepreneur dans notre cas], dirigeants, employés) ou externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, médias, communauté et environnement naturel), tel que vu avec Carroll et Näsi (1997). Puis, analysées selon les indicateurs liés aux dimensions afin de pouvoir catégoriser adéquatement les extraits les plus pertinents. Il est important de noter que plusieurs indicateurs peuvent être attribués à un même extrait, mais que généralement, un indicateur se démarque particulièrement.

## Dimension identitaire et les parties prenantes

Après avoir relevé les enjeux et éléments principaux inhérents à la dimension identitaire, il est intéressant de ramener les résultats afin de savoir si oui ou non cette dimension modifie la relation avec la partie prenante et si oui, tenter d'apporter les éléments de réponses les plus probables. Ainsi, les principaux passages relevant de la dimension identitaire seront analysés selon leur impact potentiel sur les parties prenantes.

En s'appuyant sur les données recueillies, il apparaît que la dimension identitaire a une certaine influence sur la relation avec les parties prenantes, bien que cette influence varie en fonction des indicateurs et des participants. Ainsi, cinq participants sur sept font mention d'une décision de leur part découlant de leur lecture des opportunités, la poursuite d'un but personnel ou d'un sens particulier qu'ils souhaitent donner à leur action, ayant un impact direct sur les parties prenantes. Le tableau ci-dessous relève quelques citations parmi les plus pertinentes afin de démontrer l'ancrage des indicateurs dans le discours des participants.

*Tableau 13. Citations des indicateurs de la dimension identitaire*

Indicateurs de la dimension identitaire	Citations
But poursuivi	<p>Des gens disent : "Tu fais quelque chose de bien pour des objectifs de profitabilité, ce n'est pas correct". Ça je ne la comprends pas cette argumentation-là. Moi c'est l'impact net qui est important, après si tu l'as fait de manière pécuniaire ou pas, moi ça ne m'importe pas, moi ce que je veux c'est <b>driver un impact positif</b> et c'est ça qu'on offre à nos <b>clients</b>. (ID3)</p> <p>J'ai réalisé que j'aurais pu me partir en entreprise, mais ça ne m'intéressait pas, je suis un idéaliste à quelque part. <b>C'est un autre "minding"</b>. J'ai toujours pensé, si j'ai besoin d'argent, je vais le trouver, je n'ai jamais voulu faire de l'argent pour montrer aux autres que j'étais bon, ça ne m'intéressait pas. (ID4)</p> <p>On veut <b>changer ce paradigme</b> qu'il y a des aidants et <b>des aidés</b>, mais les dispositifs juridiques qui sont à notre disposition, c'est ceux-là. (ID6)</p>
Lecture des opportunités	<p>Si tu n'as pas de <b>salaires compétitifs</b>, tu n'as pas des gens qui sont compétents et là tu te retrouves avec plein de problèmes de gestion! Moi quand je veux engager une personne à la direction des finances là, elle part d'un salaire dans les six chiffres, elle ne</p>

	<p>viendra pas travailler ici pour 40 000\$ par année. [...] Je n'ai pas fait ça pour faire des sous, mais avec le temps tu te rends compte que pour avoir une <b>pérennité</b> dans économie sociale faut que les salaires soient décents. (ID4)</p> <p>Lorsqu'ils ont copié des façons de faire de notre organisation, ça nous a <b>forcé à innover</b> sur notre structure et la façon de récolter les dons de la communauté. (ID4)</p>
Sens attribué à l'action	<p>C'est une <b>démarche personnelle</b> importante dans laquelle j'ai amené l'organisation, j'ai amené l'équipe. Je n'exige pas de tout le monde d'être aussi intense que moi, parce que <b>je suis intense</b> je le sais, mais ça amène une certaine passion et un certain désir de vouloir suivre la "game" et de faire partie de l'aventure. (ID2)</p> <p>J'ai eu une certaine <b>introspection</b>, sur mon parcours, pourquoi je suis ici et je fais ce que je fais. Qu'est-ce que je veux laisser? Qu'est-ce que toi tu peux faire? Qu'est-ce que tu peux contrôler? Je veux laisser un <b>monde meilleur</b>. (ID2)</p>

### ***But poursuivi***

Les extraits présentés permettent de retracer les réflexions des entrepreneurs sociaux sur la façon dont ils dirigent leurs projets et leurs organisations. Ainsi, les trois extraits liés à l'indicateur du but poursuivi démontrent chacun un profond lien avec le moyen utilisé afin d'atteindre ce but, cet idéal d'avoir un impact social. Toutefois, il y a une divergence dans les perspectives des participants. Pour l'un (ID3) le moyen n'importe pas autant que la finalité de l'action, c'est-à-dire d'avoir un impact positif, alors que pour l'autre (ID4), il s'agit davantage de l'esprit dans lequel c'est fait. S'ancrant dans un autre paradigme, ID6 est davantage dans un but de transformation sociale, où les moyens disponibles (la forme juridique entre autres) limite une réelle révolution de l'approche, tel que souhaité.

Il est intéressant de noter que dans le cas présent, le participant ID3 appartient à la génération Y alors que le participant ID4 appartient à la génération des baby-boomers. Cette différence générationnelle dans la vision identitaire de l'entrepreneuriat social est soulevée également par la participante ID5 qui mentionne que les nouveaux entrepreneurs sociaux ne sont pas les mêmes que les premiers entrepreneurs de l'économie sociale (auxquels elle s'identifie) : « on n'arrive pas de la même lignée où nous c'est plus les valeurs judéo chrétiennes ». Toutefois, nos données ne nous permettent pas de généraliser cette relation, puisqu'il n'existe pas de différence significative dans notre échantillon pour

soutenir une différence générationnelle. Le point sera toutefois abordé dans la section portant sur le contexte québécois.

### ***Lecture des opportunités***

Dans le cas de l'indicateur de la lecture des opportunités, la personne ID4 fait état de la contrainte d'offrir des salaires compétitifs afin d'attirer des talents compétents pour faire grandir l'organisation. Il s'agit du même coup d'une opportunité afin d'assurer la pérennité de l'organisme. Dans le deuxième extrait de l'indicateur, cette même personne partage également comment sa perspective entrepreneuriale a permis de transformer une menace en une opportunité. En effet, lorsque le secteur privé a copié certaines caractéristiques de l'organisation, l'entrepreneur social a été en mesure d'innover afin d'adapter son organisation à un environnement changeant, en plus de profiter de l'occasion afin de se différencier en tant qu'entreprise à vocation sociale. Cette lecture de son environnement et cette capacité d'innover face à la menace est cohérente avec la littérature où « *the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity* » (Dees, 1998), s'inscrivant ainsi dans les théories de l'entrepreneuriat.

### ***Sens attribué à l'action***

L'indicateur de sens attribué à l'action est particulièrement bien représenté dans les citations de ID2, où la personne entraîne son équipe et l'organisation dans la poursuite de l'accomplissement de sa forte vision, particulière à l'entrepreneuriat social (Keohane, 2013). Le répondant explicite son introspection en donnant en exemple une citation qu'il attribue au président Barack Obama : « J'ai laissé les États-Unis dans un meilleur état que lorsque je suis arrivé ». Le sens de son action est donc profondément ancré dans la réalisation d'une mission sociale, s'inscrivant dans les racines de l'entrepreneuriat social où la littérature soulève cet élément comme la pierre angulaire de la définition de l'entrepreneuriat social (Praszkier & Nowak, 2012). Cette forte vision dans laquelle l'entrepreneur social se positionne afin de mener à bien son projet d'entrepreneuriat social peut laisser présager le risque d'un possible syndrome du fondateur (Gottlieb, 2003). En effet, par le rôle central que joue l'entrepreneur social dans la mobilisation de ses parties prenantes pour réaliser le sens qu'il attribue à son action, il est possible que les acteurs ne

fassent que supporter les décisions du fondateur. Ceux-ci se retrouvant potentiellement influencés par le pouvoir informel de celui-ci et désirant consciemment ou non « suivre la game » (ID2).

### *Indicateurs inductifs*

Il semble probable que cette dimension influence la relation de l'entrepreneur social avec ses parties prenantes. Ainsi, bien que tous partagent le but d'avoir un impact social dans leur communauté, les différents moyens soulevés d'y parvenir dans les extraits ne traduisent pas la même approche. La terminologie pour les personnes bénéficiant des services de l'organisation à vocation sociale est même parfois aux opposés, où il est question de « client » (ID3) dans un cas et « d'aïdés » (ID6) dans l'autre. Roper et Cheney (2005) mentionnent dans la littérature l'emprunt d'un langage managérial comme caractéristique de l'entrepreneuriat social, la notion de clientèle peut également être le reflet potentiel de la professionnalisation du milieu (Dardour, 2012), parfois décrite comme une marchandisation des pratiques du milieu à vocation social (Bouchard et al., 2011). Cet exemple peut laisser croire à une approche moins militante de la part des entrepreneurs sociaux eux-mêmes, mais aussi de leurs employés avec les parties prenantes, tant au niveau des usagers de l'organisme, que du gouvernement et des bailleurs de fonds. Ce changement de paradigme vers une professionnalisation grandissante et un militantisme plus faible dans la relation avec les différents partenaires de l'entrepreneur social n'est pas un cas isolé et il est soulevé à plusieurs reprises (ID1, ID5 et ID6). En voici 3 exemples :

Au lieu de dire 'je veux une subvention [...], (c'est) j'ai un contrat de service'. Il y a une professionnalisation, alors on change de registre, tu n'es plus dans la philanthropie et la charité, tu es dans une autre logique organisationnelle. (ID5)

Il y a un militantisme à adopter et un lobby à adopter qui est pour l'ensemble de ces acteurs-là. (ID1)

[...] on dépolitise l'entrepreneuriat social, c'est un problème. (ID6)

Dans le cas de la relation avec le gouvernement, un participant soulève que « généralement on sous-estime le rôle que joue le politique dans la résolution d'un enjeu, [...] quand tu challenges des entrepreneurs (concernant leur représentation politique), beaucoup en font

à des fins de financements, mais peu à des fins d'influence. » (ID1). Par conséquent, la relation clientéliste est double, s'appliquant autant au gouvernement bénéficiant de « contrat de service » qu'au usagers eux-mêmes. Cette professionnalisation n'est toutefois pas le cas de la majorité de notre échantillon, mais des constatations et des préoccupations partagées par ceux-ci, selon ce dont ils sont témoins dans leur environnement. Plus encore, si deux participants se positionnent clairement contre une dépolitisation du secteur (ID1 et ID6), cinq organisations sur sept soulignent aussi les côtés plus positifs de ce nouveau paradigme, que ce soit par une nécessité des compétences en gestion (ID1, ID2, ID3, ID4 et ID5) pour le fonctionnement de l'organisme que pour faciliter l'accès au financement. Puisqu'un langage commun facilite la communication avec les bailleurs de fonds et traduit une « compréhension des principes d'affaires » (ID2) de la part des organismes, favorisant potentiellement la reconnaissance de leur travail et donc la crédibilité de l'organisation. Ainsi, les données recueillies laissent supposer que la professionnalisation est plus présente, et même justifiée, dans les organisations à l'approche organisationnelle dite marchande, que celles dites traditionnelles, tel que l'entend Roper et Cheney (2005). En effet, l'entière des organisations dites d'approche marchande semble avoir une opinion favorable à la professionnalisation. Les enjeux de la professionnalisation et de la crédibilité seront également traités dans la dimension institutionnelle avec la question de la gouvernance.

### *Conclusion dimension identitaire*

Il aurait été possible de croire que la dimension identitaire modifie la relation avec les parties prenantes. Toutefois, à la lumière de cette analyse, il n'est pas possible d'affirmer que cette dimension influence automatiquement les parties prenantes différemment de ce qui se fait traditionnellement dans le milieu communautaire. Cette influence peut varier grandement par la posture avec laquelle l'entreprise sociale concrétise sa mission. De ce fait, il semble y avoir une différence selon l'approche organisationnelle mise de l'avant, différenciant les approches marchandes et traditionnelles. Ainsi, « le même projet sur papier, peut donner des impacts aux niveaux personnel et collectif qui sont aux opposés » (ID6), si les relations de pouvoir ne sont pas adressées et que l'ancrage à la communauté est déficient. Il faut donc s'assurer de la cohérence et de la pertinence de sa mission et des

moyens afin de la réaliser puisqu'au final « tous (ont) un objectif de transformation, (mais) utilisent des leviers qui peuvent être différents et ont des interlocuteurs différents » (ID1). De ce fait, les données recueillies en lien avec la dimension identitaire viennent appuyer la littérature existante à ce sujet, où les traits de personnalité, l'esprit entrepreneurial et la vision de l'entrepreneur social contribuent à modeler le projet par lequel il s'implique dans sa communauté (Bornstein, 2007; B. Drayton, 2005; Keohane, 2013; Martin & Osberg, 2007). Plus encore, il a été possible de contextualiser davantage l'entrepreneur social selon son temps et son milieu d'intervention tel que proposé par Fillion (1997).

### **Dimension institutionnelle et parties prenantes**

Ainsi, comme pour la dimension identitaire, la section concernant la dimension institutionnelle permettra de ramener les résultats afin de savoir si oui ou non cette dimension modifie la relation avec la partie prenante et si oui, tenter d'apporter les éléments de réponses les plus probables. Ainsi, les principaux passages relevant de la dimension institutionnelle seront analysés selon leur impact potentiel sur les parties prenantes.

En se rapportant sur les données recueillies, il semble que la dimension institutionnelle a une certaine influence sur la relation avec les parties prenantes, bien que celle-ci varie grandement en fonction des indicateurs observés et des participants. En effet, l'entièreté des participants font mention d'un élément lié à la dimension institutionnelle, ayant un impact direct sur les parties prenantes. Le tableau ci-dessous relève quelques citations parmi les plus pertinentes afin de démontrer l'ancrage des indicateurs dans le discours des participants.

**Tableau 14. Citations des indicateurs de la dimension institutionnelle**

Dimension institutionnelle	Citations
Gouvernance	<p>Le conseil d'administration majoritairement issu de la communauté nous donne une <b>vision</b> et une <b>crédibilité</b>. (ID7)</p> <p>Dans mon conseil d'administration j'avais sept grandes organisations québécoises là, ça m'a donné une <b>crédibilité</b> d'avoir ces organisations-là sur mon CA. (ID5)</p> <p>Il est arrivé une situation dans d'autres organisations où des gens ont essayé de faire sauter le conseil d'administration lors d'une assemblée générale. Nous avons donc choisi de restreindre l'accès aux assemblées générales. <b>Démocratiquement ça peut soulever des questions</b>. [...] Bref, ça a ses avantages. J'aurais souhaité que ce soit plus ouvert que ça, mais l'avantage c'est qu'on a été <b>capable de driver</b>. (ID4)</p>
Processus de prise de décision	<p>Et là toute la question de la négociation, de la démocratie, des partenariats, la longueur que tout ça prenait de rester dans la famille d'économie sociale, ça a <b>ralenti la rentabilité</b> et compromis (le projet). (ID5)</p>
Partage du pouvoir	<p>L'organisation n'a <b>jamais reposé sur un seul individu</b>. (ID1)</p> <p>Quand quelqu'un rentre dans ce complexe-là de <b>héros</b> qui sauve la planète, qui sauve tout le monde et qui commence à se croire là-dedans, ça devient difficile à vivre pour les gens autour et souvent très difficile pour ces gens-là de prendre soin d'eux-mêmes (ID4)</p>
Système de financement	<p>Je me suis fait dire par une personne du milieu : « Tu es bin trop business, ce n'est pas correct ». J'ai dit : « Tu n'as pas le choix d'être business, regarde le pourcentage de ton financement qui est gouvernemental ». Toi comme à la direction générale tu te satisfais de recevoir 80% de tes revenus d'un gouvernement qui va changer (pas qui peut, qui va changer), des mesures qui vont changer, qui pourraient faire à un moment donné que toutes tes employés, tous les gens autour de l'organisation, les services que tu offres à la population, pouf s'en va. <b>Moi je ne choisis pas ça</b>. [...] On demande aux gens d'être autonomes, et pas l'être comme organisation, ce n'est pas fort. <b>On valorise l'autonomie</b>, on s'est dit que ça allait prendre du temps, au début on était à 90% financé et là on a renversé ça. (ID4)</p> <p>(Lorsque demandé comment l'entrepreneuriat social était perçu par les bailleurs de fonds) <b>Très dynamique</b>, tu arrives à table et tu investis toi-même dans ton propre modèle, tu n'es pas juste en attente d'un chèque. [...] Ça facilite à recevoir des dons, quand tu présentes ton mix. [...] Il y a une responsabilité du gouvernement et des entreprises et des fondations qui ont intérêt de s'impliquer dans la société et je vais convaincre les entreprises pour lesquelles il est pertinent de s'intéresser à cet enjeu pour ensuite convaincre le gouvernement de mettre son dollar aussi. (ID2)</p>

### *Gouvernance et processus de prise de décision*

La crédibilité est un enjeu important ayant été soulevée à quelques reprises durant la collecte des données où elle est comprise comme la reconnaissance d'une personne ou entité digne de confiance (Larousse, 2019). Par conséquent, dans le cas de ID7 où il s'agit d'une organisation classée comme ayant une approche organisationnelle dite traditionnelle, la crédibilité du conseil d'administration semble provenir du fait de sa composition majoritairement issue de la communauté. Celle-ci procurant vraisemblablement de la confiance tant à la population desservie puisqu'elle peut s'y identifier, qu'au bailleur de fond puisqu'il s'agit d'un bon indicateur d'un ancrage solide à la communauté et d'une expertise sur l'intervention à mener.

D'autres parts, la composition du conseil d'administration plutôt basée sur une crédibilité d'expertise professionnelle représente davantage la tendance des organisations de l'échantillon appartenant à une approche organisationnelle marchande. En effet, l'ensemble des organisations ayant une approche marchande mentionnent le manque de compétences en gestion dans la gouvernance des organisations du milieu communautaire et la nécessité d'avoir une expertise plus entrepreneuriale dans la prise de décision. Cette expertise est l'un des points différenciant les organisations dirigées par un entrepreneur social selon les entrepreneurs sociaux ayant une approche marchande. Cette réorganisation de la façon de faire dans le secteur des organisations à vocation sociale cadre bien avec la définition de l'entrepreneur de Schumpeter (1934, 2017), et contribue à brouiller les frontières entre le privé et le tiers secteur, tel que vu dans la littérature (Elkington & Hartigan, 2008). Toutefois, cette crédibilité auprès du secteur privé affecte la perception des acteurs du milieu et peut créer des tensions, tel que mentionné par un participant :

La façon qu'on est perçu en fonction de nos partenariats c'est qu'on a l'air des gros tétéux : ''Bin oui, elle en a du financement, parce que regarde qui est sur son CA ''. Ils nous apportent des idées, ils nous apportent de la crédibilité et la crédibilité apporte de l'argent. (ID5)

Dans un secteur où le financement est une préoccupation constante (M. J. Bouchard et al., 2015; Dees, 1998; Roper & Cheney, 2005; Yunus, 2010), cette crédibilité est une opportunité de créer des partenariats afin d'assurer sa survie. Les tensions avec certaines organisations (pouvant être qualifiés de compétiteurs en termes de parties prenantes) sont

un potentiel négatif, mais il faut également considérer que cela peut possiblement assurer de meilleures conditions de travail pour les parties prenantes internes et garantir une durabilité de l'offre de services à la population.

Dans la littérature, la gouvernance démocratique et collective des organisations représentent une opportunité pour la société civile de s'impliquer dans sa communauté (McMurtry et al., 2015; Roper & Cheney, 2005). Toutefois, certaines décisions liées à la gouvernance des organisations à l'approche organisationnelle marchande semblent porter préjudice à cet accès à la démocratie des organisations collectives. Ainsi, une organisation (ID4) a choisi de restreindre l'accès à ses assemblées générales, consciente que cela peut nuire à l'idéal d'une gouvernance démocratique. En effet, l'assemblée générale tire son importance puisqu'elle représente l'accomplissement de la mission première des organismes communautaires dont le rôle premier est de soutenir la reprise de pouvoir des membres sur leur environnement, particulièrement car ces organismes s'adressent à des individus exclus des autres lieux de pouvoir dans la société (Lamoureux, 1999). Bien qu'il s'agisse de la seule ayant mentionné cette restriction au niveau de l'assemblée générale, plusieurs ont mentionné que les rôles dans la gouvernance étaient plutôt pour des personnes détenant une expertise que pour des personnes issues de la société civile ou des usagers des services, en cohérence avec l'aspect de crédibilité discuté précédemment. Cette type de décision est critiqué par Lamoureux (1999), pour qui « *ce sont les personnes elles-mêmes qui doivent décider de la qualité et de la quantité des services offerts, car, sans ce contrôle direct, le communautaire n'a rien "d'autrement" dans sa façon d'intervenir* » (p.17). Si la démocratie participative est l'avantage et la raison d'être du milieu communautaire, pourquoi les entrepreneurs sociaux sous forme d'OBNL cherchent-ils à s'en distancier pour les rôles administratifs? Lamoureux (1999) prétend que cela est fait « *sous le fallacieux prétexte que les membres de leur organisation ne [peuvent] les assumer* » (p. 88). Un participant raconte son expérience lorsqu'il siégeait sur un conseil d'administration où sur les sept membres, quatre étaient des membres usagers :

Eh bien les membres usagers étaient sur l'aide sociale, récemment immigrés, pas scolarisés. Qui porte le CA? Qui fait les représentations? Qui dit qu'il faut faire une planification stratégique? Qui dit qu'il y a une opportunité d'aller chercher du financement dans tel secteur? [...] C'est l'expertise. Les membres du CA qui n'ont pas

d'expertise n'ont aucune idée quoi faire, de comment monter le dossier d'évaluation du directeur général, comment regarder les politiques des ressources humaines. C'est sérieux quand même un CA. (ID5)

Ainsi, les organisations avec qui le sujet a été abordé ont un souci pour la question de la démocratie et l'*empowerment* des usagers, mais doutaient que le meilleur moyen pour y arriver soit en les incluant dans la structure de gouvernance et de prise de décisions. Tel que démontré dans l'exemple ci-dessous :

Parce que l'idéologie d'avoir des usagers au nom de la démocratie, ce n'est pas nécessairement... les usagers n'ont pas nécessairement l'expertise pour amener l'organisation un cran plus haut, ils sont dans les problèmes. On est loin de l'approche Paolo Fréer de la participation et l'*empowerment*. J'y crois, mais peut-être plus au niveau des activités que sur le CA. (ID5)

Ainsi, il s'agit d'un questionnement d'une grande importance, à savoir jusqu'à quel point l'*empowerment* et la démocratie participative est bénéfique, tant pour l'utilisateur et pour l'organisation. La tendance à restreindre les usagers aux activités et garder une gouvernance et un processus décisionnel basés sur l'expertise serait pertinente comme avenue de recherche future afin de mieux cerner ce qui est le plus bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes. Ce même questionnement a également été soulevé (ID5) en ce qui concerne les relations avec les partenaires et bailleurs de fonds et où la longueur et la complexité du processus décisionnel ont été identifiées comme des éléments néfastes pour la rentabilité, mettant à risque le projet.

Ainsi, il est définitif que cet élément de la dimension institutionnelle des organisations d'entrepreneuriat social a un impact sur l'entièreté des parties prenantes. Bien que critiqué par Lamoureux (1999), il semble que l'application des concepts de démocratie et d'*empowerment* dans la pratique des organisations étudiées représente un défi complexe soulevant son lot de questionnements.

### ***Partage du pouvoir***

Le partage du pouvoir est un élément intéressant dans l'analyse de l'entrepreneuriat social considérant la critique du syndrome du héros (M. Bouchard, Filho, St-Denis, CRISES, & Université du Québec à Montréal, 2011) présent dans la littérature. Ce syndrome fut soulevé spontanément lors de la collecte de données par deux participants (ID4 et ID5).

La pression et les exigences semblent déjà suffisamment lourdes sans y ajouter la pression d'être un héros. En effet, deux participants mentionnent avoir vécu un moment d'épuisement :

J'ai beaucoup, beaucoup donné à l'organisation, jusqu'à l'épuisement. (ID7)

Je suis retourné chez moi, je n'y laisserai pas la santé et je suis arrivé kifkif au niveau de l'argent. [...] J'étais fatigué-là, à un moment donné c'est fatiguant d'être innovateur, de porter, de faire de la croissance. (ID5)

Le niveau de stress chez les entrepreneurs sociaux est d'ailleurs un phénomène ayant été rapporté par le prestigieux Harvard Business Review. En effet, les chercheurs (Kibler, Wincent, Kautonen, Cacciotti, & Obschonka, 2018) ont établi que ceux-ci risquent de se surcharger de responsabilités et d'épuiser leurs ressources personnelles en essayant de remplir la double mission de l'entrepreneuriat social, c'est-à-dire d'avoir une entreprise et une mission sociale (Guo & Bielefeld, 2014). Plus encore, les chercheurs partagent un facteur de risque supplémentaire, important à prendre en considération :

We found that social entrepreneurs who enjoy a high degree of autonomy at work are less inclined to experience the same levels of stress. When these entrepreneurs can organize their business, so they have control over how, where, and when they help others, they are better able to manage any work overload and stress levels. This autonomy is critical for entrepreneurs to create social impact without their mental and physical health plummeting, but is absent in the lives of many in our study (Kibler et al., 2018).

Dans un contexte où l'on s'intéresse au partage de pouvoir formel et informel dans l'impact potentiel dans la relation avec les parties prenantes, l'épuisement des entrepreneurs sociaux est un phénomène qui mérite d'être approfondi, piste potentielle pour une future recherche. Dans un souci de pérennité de l'organisation, la notion de partage de pouvoir est essentielle, un participant met d'ailleurs en garde contre cette célébration de l'entrepreneur social, pour les risques potentiels sur la pérennité de l'organisation :

On ne reconnaît pas une organisation, mais un entrepreneur, le système pousse à ça. Il ne faut pas faire l'apologie de l'entrepreneur, mais le système est comme ça. C'est hyper pervers. [...] De tout baser sur un individu, c'est dangereux. (ID1)

Ainsi, cinq participants sur sept étaient concernés par l'enjeu de la relève et de la pérennité de l'organisme. Il est pertinent de s'assurer que l'organisation sera en mesure de survivre à son ou ses fondateur(s), afin de continuer d'offrir des services à la population et de sécuriser les emplois qui y sont liés. Par conséquent, l'impact potentiel d'un partage des

pouvoirs adéquat est considérable, mettant à risque la survie de l'organisation en plus de la santé mentale de l'entrepreneur social et celle des membres de son équipe.

### *Système de financement*

Un autre enjeu ayant été soulevé était le système de financement et les leviers financiers y étant liés. L'importance de l'autonomie est soulevée par un des participants (ID4) où il semblait inconcevable de dépendre d'une source de financement unique et d'être amené à changer régulièrement, tel que c'est le cas avec les subventions gouvernementales. Plus encore, la personne pointe l'ironie de vouloir aider les gens à devenir autonomes (selon la mission de l'organisme) alors que l'organisation elle-même ne l'est pas. Cette vision de l'autonomie rejoint celle de Muhammad Yunus (2010) qui partage à cet effet « *relying on charitable donations is not a sustainable way of running an organization. It force NGO leaders to spend a lot of time, energy and money on fund-raising efforts* ». Les données recueillies reflètent cette réalité décrite par Muhammad Yunus où une organisation (ID6) compte 54 rapports différents de reddition de compte à remplir et où une autre (ID7) a dû cesser ses activités à cause d'une crise financière où la moitié du financement a été coupé sans préavis. Le financement par subventions met ainsi beaucoup de pression sur les organisations. En effet, les parties prenantes internes qui sont aux prises avec la recherche constante de financement, mais aussi avec la reddition de compte qui s'amplifie à chaque diversification des leviers financiers, mais qui parallèlement diminue le risque de dépendre d'une poignée de bailleurs de fonds. Un manque de financement récurant précarise ainsi non seulement les emplois, mais par extension les services de l'organisation (Stecker, 2014). Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, non seulement dans le tiers secteur, mais de façon généralisée à l'ensemble du Québec (CSMO 2006; CSMO 2015) la précarité des emplois est un enjeu supplémentaire avec lequel les entrepreneurs sociaux doivent jongler. La question des conditions salariales a été abordée dans l'analyse de la dimension identitaire où l'acquisition de talents compétents pour diminuer les problèmes de gestion passe inévitablement par un salaire à la hauteur des compétences demandées. Mais plus encore, dans le cadre de la dimension institutionnelle et des enjeux liés aux financements et à la précarité du milieu, un participant reconnaît la responsabilité des entrepreneurs sociaux :

Il y a un réel enjeu de précarité dans le milieu. (II) [...] maintien d'une certaine façon cette précarité-là [...] Tu peux être précarisé pendant un ou deux ans, mais un salaire minimum après 3-5ans. Il y a quelque chose d'assez problématique je trouve. (ID1)

Ainsi, l'impact de l'entrepreneur social sur les parties prenantes internes dans ses choix sur le système de financement de l'organisation est important, jusqu'à être considéré comme une responsabilité d'assurer une sécurité d'emploi et un niveau de vie à ses employés.

L'idée d'un modèle de financement plus autonome est également partagée comme étant un élément facilitateur afin d'aller chercher du financement auprès des bailleurs de fonds. Présenté comme un modèle plus pro-actif, il est possible que cela favorise également la crédibilité de l'organisation en établissant la relation davantage sur une logique d'investissement dans un enjeu que dans une logique de charité. Toutefois, cette crédibilité doit être ancrée dans l'impact réel créé et non sur le charisme de l'entrepreneur social. Les effets du syndrome du héros social impactent également les bailleurs de fonds qui selon le participant ID2 font en sorte que la « compétition entre les organisations est basée sur la personnalité et non sur la génération de l'impact ». Ainsi, la responsabilité de l'entrepreneur social est de s'assurer de démontrer un impact réel afin de ne pas baser sa crédibilité uniquement sur sa personnalité. Puisque « sans une certaine reddition de compte, l'investisseur social va avoir de la difficulté à faire les bons choix » (ID2).

Il a été soulevé que la reddition de compte lié au financement par subvention représente un stress supplémentaire sur les parties prenantes internes, mais il apparaît qu'il s'agit d'un mal nécessaire. Effet collatéral probable d'une nouvelle relation entre les bailleurs de fonds et l'entrepreneuriat social, où les fonds ne sont pas donnés par charité à la veuve et l'orphelin, mais puisqu'il est socialement et économiquement avantageux d'investir dans la résolution d'enjeux sociaux. Alors que le don charitable était basé sur une confiance (qui peut également camoufler un certain désintérêt pour la résolution réelle du problème) que cela allait à une bonne cause, la nouvelle relation avec les parties prenantes exige une transparence sur la façon dont les fonds sont utilisés. Les données recueillies ne permettent pas de déterminer les causes à savoir s'il s'agit des effets d'une néo

libéralisation du milieu, d'une perte de confiance dû à la multiplication des formes juridiques (Hansmann, 1980) ou un ensemble de divers facteurs.

Dans tous les cas, les organisations les plus à même de démontrer leur impact risquent de se démarquer davantage dans la chasse au financement. Ce nouveau paradigme d'une approche plus formelle dans la gestion des organisations à vocation social englobant la professionnalisation et la démonstration d'un impact doit être considéré comme une réponse à un environnement changeant où les organisations s'adaptant le plus rapidement sont celles qui ont le plus de chance de survie (Roper & Cheney, 2005).

### ***Conclusion dimension institutionnelle***

Il aurait été plausible de croire que la dimension institutionnelle modifie la relation avec les parties prenantes de l'entreprise sociale. Toutefois, à la lumière de cette analyse, l'impact de la dimension institutionnelle apparaît comme étant très variable selon les individus ayant participé, particulièrement entre les organisations à l'approche marchande et traditionnelle. Ainsi, il semble que les organisations marchande se démarquent davantage dans la façon dont elles changent la relation avec les parties prenantes. Particulièrement de la façon dont elles se positionnent par rapport à la question de la gouvernance démocratique, où l'utilisateur des services est davantage perçu dans une logique clientéliste et où la professionnalisation de la gouvernance est défendue. Puis, les indicateurs de la dimension institutionnelle des organisations à l'approche organisationnelle marchande semblent souligner une relation plus entrepreneuriale avec les bailleurs de fonds, où le rapport est en termes d'investissement dans la mission. Il est intéressant de souligner que les thématiques d'autonomie et de démocratie semblent se confronter dans la dimension institutionnelle. Potentiellement lié à la transformation de la relation plus marchande de l'entrepreneuriat social, la place de l'utilisateur et par extension de la communauté est à redéfinir. Entre expertise et *empowerment*, entre démocratie et efficacité, quelles sont les meilleures pratiques pour le bénéfice de tous? Les données recueillies ne permettent pas d'approfondir davantage l'écart entre la littérature critique de la professionnalisation dans la gouvernance démocratique et l'expérience terrain des personnes interrogées. Plus encore, la lourdeur des processus décisionnels démocratique

semble être un élément pouvant contribuer à un certain point à l'épuisement des entrepreneurs sociaux (Kibler et al., 2018).

Voici un tableau résumant les constats selon le cadre d'analyse :

**Tableau 15. Résumé des constats des résultats liés au cadre d'analyse**

Constats
<p>2) L'influence de la dimension identitaire sur les parties prenantes varie grandement selon la posture avec laquelle l'entreprise sociale concrétise sa mission.</p> <p>a) L'approche organisationnelle marchande semble mettre de l'avant une professionnalisation plus notable par rapport à ce qu'il se faisait traditionnellement dans le milieu communautaire.</p>
<p>3) L'impact de la dimension institutionnelle apparaît comme étant très variable selon les individus ayant participé.</p> <p>a) Les entreprises sociales à l'approche organisationnelle marchande se démarquent davantage dans la façon dont elles se positionnent par rapport à la question de la gouvernance démocratique, où l'utilisateur des services est davantage perçu dans une logique clientéliste et où la professionnalisation de la gouvernance est défendue.</p>

***Le contexte québécois***

Le cadre d'analyse prend en considération le contexte québécois dans lequel se développe le projet d'entrepreneuriat social et l'impact potentiel de celui-ci afin de contextualiser les expériences partagées par les participants. Un participant retrace le contexte aux racines historiques de l'intervention sociale et soulève les différences avec la culture anglo-saxonne, en parfaite cohérence avec la littérature soulevé à ce propos (M. J. Bouchard, Cruz Filho, et al., 2015; Marie J. Bouchard, Cruz Filho, & Zerdani, 2015; Levesque, 2013) :

Nous au Québec, c'était vers 1850 avec le bureau des pauvres où c'était l'Église qui décidait des choses et tout était en fonction de la charité chrétienne. Pour le reste du Canada c'était avec le Poor law qui venait de l'Angleterre et que l'entreprise privée devait s'impliquer, avait des montants à donner et des obligations de bénévoles. C'est plus ancré dans la responsabilité des municipalités et des entreprises de contribuer au bien-être et au développement des gens. Tandis qu'au Québec c'est une loi de l'Église où on le fait pour gagner des points et aller au ciel plus vite, où l'entreprise et la municipalité n'ont pas cette responsabilité. Et donc, c'est une idéologie différente, et notre rapport à l'économie qui est différent du Canada anglais. En termes de culture organisationnelle, dans nos racines c'est différent. (ID5)

Pour donner suite à cet historique, la personne explique l'arrivée de l'économie sociale (le terme a été interchangé avec entrepreneuriat social lors de la rencontre) :

Il y a eu une tension entre le communautaire et l'économie sociale. Parce que c'était "Pffff, toi tu es du communautaire, tu es du planning social, tu sers la veuve et l'orphelin, nous on fait du développement économique, on met l'économie au service du social". Il y avait des organismes communautaires qui demandaient du financement de base qui montaient pas alors que la champlure était ouverte pour le financement de l'économie sociale. Ça a créé une scission. [...] Les entrepreneurs de 2010-2015 ne sont pas les premiers entrepreneurs d'économie sociales, à cause des formations en innovations sociales, on n'arrive pas de la même lignée où nous c'est plus les valeurs judéo chrétiennes. (ID5)

Cette scission entre le communautaire, l'économie sociale et l'entrepreneuriat social a été soulevé également par d'autres participants :

Quelques joueurs sont arrivés au tournant des années 2012-2015 avec l'idée d'élargir le spectre de l'action social en y intégrant un profil à but lucratif, l'économie sociale se soulève. Ce qui est drôle c'est qu'à chaque fois qu'un groupe s'est institutionnalisé, voit un nouveau concept, une nouvelle vague émerger, (le groupe institutionnalisé) craint inévitablement pour sa survie. (ID1)

Nous on disait au départ qu'on était des entrepreneurs sociaux, et il n'y avait pas de concordance au départ. Les milieux corporatifs, les bailleurs de fonds refusaient largement l'entrepreneuriat social, le milieu de l'économie social refusait également l'entrepreneuriat social, c'était une espèce d'entre deux qui rendait tout le monde mal à l'aise. (ID6)

Bien que l'ensemble des discours partage une certaine cohérence, il faut soulever que le financement coule à flot dans un cas (ID5) pour les débuts de l'entrepreneuriat social alors qu'il est mentionné le contraire dans un autre cas (ID6). D'une façon générale, il est possible d'établir que l'arrivée de l'entrepreneuriat social au Québec créer des remous et une certaine controverse, confirmant les enjeux soulevés dans la revue de littérature à cet effet. Il est aussi évoqué par deux fois l'arrivée d'une nouvelle vague d'entrepreneur au tournant des années 2010-2015 qui se distingue particulièrement des valeurs traditionnelles du milieu. Il n'est pas possible de savoir avec les données si cette nouvelle vague fait partie de la cause ou de l'effet de la transformation du milieu, mais nous pourrions poser l'hypothèse qu'il s'agit d'un processus récursif dans lequel s'inscrit l'innovation social, et à plus long terme, le changement social. La littérature souligne à cet effet que « *a big, pattern-change innovation triggers year of follow-on change as the innovation is adapted to more and more social and economic sub-sectors and spreads geographically* » (Drayton, 2002, p.123). Cette contextualisation du phénomène permet

de mieux cerner les enjeux de l'arrivée d'une conception américaine de l'entrepreneuriat social avec la vision institutionnalisée de l'économie social, tel que relevé dans la revue de littérature précédemment. Plus encore, cela permet de positionner l'entrepreneur social comme un produit de son temps et de son milieu, comme proposé par Filion (1997).

### *Lorsque les dimensions s'inter influencent*

Suite à l'analyse des deux dimensions et l'influence du contexte québécois, il semblait important de souligner que la relation d'inter influence entre les dimensions identitaire et institutionnelle mentionné dans le cadre d'analyse comme formant un « modèle dynamique » (Bergeron-Gaudin, 2013), fut constaté dans les données recueillies. Plus encore, certains éléments ont été mentionnés par les participants concernant l'influence des parties prenantes sur leur projet d'entrepreneuriat social. Ainsi, il semble pertinent d'aborder ceux-ci dans un objectif de transparence afin d'apporter des facteurs pouvant influencer les résultats. Ainsi, malgré la démarche d'analyse individuelle, il semble que certaines modifications soient nécessaires afin que le cadre d'analyse représente davantage la réalité des données la recherche. Cela sera abordé dans la section suivante afin de comprendre la nature de ses changements et leurs impacts sur le cadre d'analyse.

## **Explications rivales : Lorsque les parties prenantes influencent le projet d'entrepreneuriat social**

Les résultats obtenus dans la section précédente sont influencés par certains éléments pouvant teinter la compréhension de l'impact des dimensions sur les parties prenantes et plus globalement du phénomène d'entrepreneuriat social. Ainsi, une explication rivale permet d'établir une autre cause probable à l'effet constaté. Dans l'objectif d'adresser cette réalité, la présente section portera sur d'autres éléments d'influence sur les dimensions identitaire et institutionnelle pouvant affecter la relation de l'entrepreneur social avec son environnement. L'analyse sera faite selon la segmentation des parties prenantes en deux groupes, selon si elles sont internes (propriétaires [entrepreneur dans notre cas], dirigeants, employés) ou externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, médias, communauté et environnement naturel), tel que vue avec Carroll et Näsi (1997).

### ***Les parties prenantes internes***

Alors que la gouvernance a été abordée dans l'analyse précédemment (plus particulièrement selon la perspective de l'entrepreneur social et de son influence sur la dimension et comment cela peut impacter la relation avec les parties prenantes), l'inverse a également été soulevé. Ainsi, un participant mentionne une situation où le clivage entre sa vision et celle du conseil d'administration dans une situation de croissance a eu un impact considérable sur l'ensemble des parties prenantes de l'organisation en question :

Et là, il y a des gens du conseil d'administration qui ont dit : " Non, nous ont est pas rentré pour un projet pan canadien, on ne veut pas que ça grossisse " alors (que) tu es dans quelque chose *grow or die* dans ce secteur d'activités là. (ID5)

Plusieurs éléments sont à considérer dans cette situation où les décisions des administrateurs en mettant un frein à l'expansion du projet sont prêt à sacrifier potentiellement la survie de l'organisation pour conserver la dimension identitaire québécoise du projet. Les effets sur la relation avec les parties prenantes du projet ne viennent donc pas d'une intervention de l'entrepreneur social, mais d'une intervention des parties prenantes internes, répondant de l'explication rivale de type directe (Yin, 2003). Plus encore, lorsque l'entrepreneur a eu une offre afin de partir le même projet sous la

forme d'une entreprise privé afin de soutenir le potentiel de croissance, la personne a décidée d'accepter. Laissant derrière elle une forme juridique dont la gouvernance démocratique constituait une contrainte majeure pour faire vivre sa vision. Ce cas est particulier puisque la conjoncture d'influences tant de la gouvernance (parties prenantes internes) que d'un bailleur de fonds (parties prenantes externes) fut significative pour la réalisation et pérennisation du projet entrepreneurial.

Un autre cas d'opposition entre la vision de l'entrepreneur social et celle des parties prenantes internes fut soulevé lors de la collecte des données et a un impact majeur sur le projet d'entrepreneuriat social. Ainsi, un participant mentionne que les employés sont la raison pour laquelle l'organisation n'est pas selon la forme juridique correspondant à la vision des fondateurs :

Avec notre mission, on serait mieux en coopérative, je nous vois bien plus en coopérative. Vu de l'extérieur et on devrait, ça ferait du sens, mais la réalité individuelle ne colle pas. Tout le monde ne veut pas ça, tout le monde ne veut pas être responsable de la prise de décision et à un moment donné c'est de respecter également qu'on n'est peut-être pas le centre du monde. (ID6)

Plusieurs facteurs sont soulevés ici sont à examiner, puisque la volonté d'avoir une structure horizontale implique un rapport différent au partage du pouvoir. Dans l'idéalisation d'une hiérarchie horizontale, les désirs et enjeux personnels ne sont pas considérés. Ainsi, alors qu'il a été abordé précédemment la question de la capacité et le bénéfice d'occuper des postes décisionnels, il est plutôt question ici de la volonté des parties prenantes de s'impliquer et de prendre les responsabilités inhérentes à ces postes. L'idéal d'une démocratie participative est encore une fois sous la loupe, opposant l'utopie d'une gouvernance collective et de la liberté individuelle. Cette situation est également aux racines d'un changement dans le processus de prise de décision de l'organisation. En effet, à la suite du départ d'un des fondateurs, les processus très horizontaux se sont hiérarchisés. Eh bien que cela projette une image contradictoire à la culture de l'organisation, les résultats semblent concluants :

Mais sérieux ça va encore mieux, parce qu'on s'écoute et c'est que ce que les gens voulaient et ont décidé. (ID6)

Alors que la gouvernance démocratique cherche à impliquer les parties prenantes et favoriser leur *empowerment* (Lamoureux, 1999), c'est cette même logique qu'applique les employés en prenant la décision de ne pas aller de l'avant dans cette forme juridique et décisionnelle. Paradoxe intéressant où les limites de l'application des principes de gouvernance démocratique mériteraient à être davantage étudiés, puisqu'il semble être faux d'assumer que toutes les parties prenantes partagent le même idéal. Cela vient également contribuer aux réflexions et critiques soulevés dans la revue de littérature à l'égard de la professionnalisation dans les entreprises sociales par Lamoureux (1999) et Bouchard (2015).

Cette intervention des parties prenantes afin de se positionner sur la forme juridique, correspond également à l'explication rivale directe de Yin (2003).

### *Les parties prenantes externes*

Un autre extrait soulève une explication rivale directe dans la division entre la vision d'un entrepreneur social et de ses parties prenantes ayant un impact majeur sur la forme juridique dans laquelle s'est concrétisé le projet :

[...] au départ je pensais plus à une OBNL. Mais mon étude de marché au niveau de ma clientèle était très négative, les gens n'auraient pas voulu faire affaire avec une organisation qui est une OBNL parce qu'il y a ce préjugé-là que les OBNL ne comprennent pas le milieu des affaires. Moi c'était simplement ça. (ID3)

Il s'agit du troisième exemple selon lequel une partie prenante (interne dans l'un des cas (ID6) et externes dans les 2 autres (ID3 et ID5)) est majoritairement responsable de la forme juridique du projet d'entrepreneuriat social. Il s'agit de trois des sept participants qui ont (ou ont eu) une telle expérience. L'impact de la perception des parties prenantes et des limites d'une certaine forme juridique est non négligeable et représente un élément essentiel à prendre en considération lors de la mise en œuvre d'un projet d'entrepreneuriat social. Cet impact contribue significativement à modifier la relation de l'environnement sur l'entreprise social.

Il a été abordé dans la section précédente les enjeux de stress et d'épuisement, et l'impact potentiel de la gouvernance démocratique et le processus décisionnel se ceux-ci, mais il est intéressant de soulever que deux participants mentionnent le rôle de l'organisation

Ashoka dans la promotion de l'entrepreneur comme héros social et de l'épuisement professionnel qui en découle :

Tu veux te séparer ou te divorcer? Va à Ashoka, les gens n'étaient pas capables de mener leur vie personnelle mais étaient encouragés à travailler 7 jours semaines, c'est malsain ça! (ID4)

Ce que Ashoka fait, il essaie de faire des héros. Il y a un vedettariat où c'est « YOU are changing the world ». (ID5)

Ainsi, l'arrivée de la branche canadienne de l'organisation Ashoka vient potentiellement favoriser cette perception, tant chez les entrepreneurs sociaux eux-mêmes dans le sens qu'ils attribuent à leurs propres actions, que de glorifier l'entrepreneur héros dans la conscience collective de leur environnement global (Bornstein, 2004). Bien que considéré ici comme une partie prenante externe, son impact dans le contexte québécois est important et participe d'une certaine façon à la levée des boucliers soulevés par ID1 discuté précédemment. Par conséquent, il semble que les impressions vont dans le sens de la littérature à ce sujet, accélérant la transformation du contexte québécois dans son passage d'une perception collective vers une perception plus individualiste de l'entrepreneuriat social. Par le fait même, il semble s'agir d'une explication rivale tant directe que de type sociétal (Yin, 2003), puisque bien qu'une intervention d'un acteur soit responsable du changement dans la relation de l'entrepreneur social avec ses parties prenantes, il s'agit également d'une tendance sociétale de rechercher le héros social.

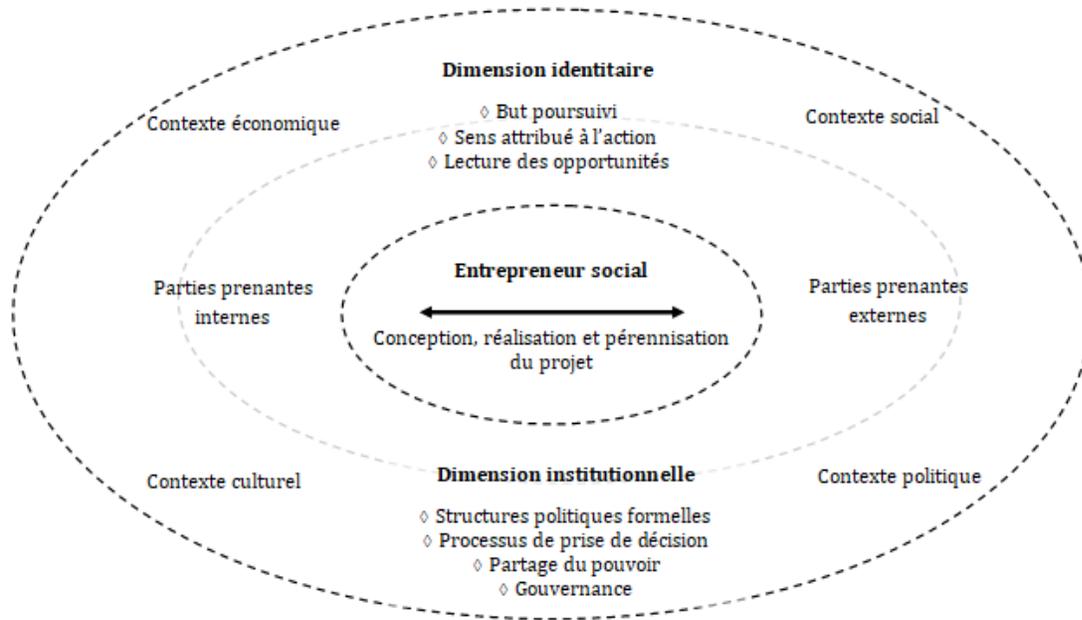
Ces exemples d'influences des parties prenantes sur le projet d'entrepreneuriat social comme explications rivales peuvent être considérés comme des variables pouvant moduler les résultats de notre analyse. Plus encore, elles ne sont pas exhaustives, au sens où plusieurs autres variables peuvent influencer le projet et plus précisément, la relation avec les parties prenantes, tel que les habiletés managériales mentionnés entre autres comme enjeu prioritaire dans les enjeux, par exemple.

**Tableau 16. Résumé des explications rivales**

Constats de l'analyse des données	Explications rivales
<p>1. L'influence de la dimension identitaire sur les parties prenantes varie grandement selon la posture avec laquelle l'entreprise sociale concrétise sa mission.</p> <p>a. L'approche organisationnelle marchande semble mettre de l'avant une professionnalisation plus notable par rapport à ce qu'il se faisait traditionnellement dans le milieu communautaire.</p>	<p>Les parties prenantes ont une influence entre elles, influençant leurs relations (directe et sociétal).</p>
<p>2. L'impact de la dimension institutionnelle apparaît comme étant très variable selon les individus ayant participés.</p> <p>a. Les entreprises sociales à l'approche organisationnelle marchande se démarquent davantage dans la façon dont elles se positionnent par rapport à la question de la gouvernance démocratique, où l'utilisateur des services est davantage perçu dans une logique clientéliste et où la professionnalisation de la gouvernance est défendue.</p>	<p>Les parties prenantes ont un impact important sur la conception, réalisation et pérennité du projet d'entrepreneuriat social.</p>

À la suite des conclusions de l'analyse il est possible de présenter un portrait du cadre conceptuel plus juste des interactions entre les différentes variables. Le graphique ci-dessous est la version corrigée du cadre d'analyse proposé au chapitre 1.

**Figure 6. Présentation schématisée du cadre d'analyse et des indicateurs observables revue selon les résultats**



Source : inspiré du modèle de Bronfenbrenner (1992)

Ce schéma inspiré du modèle d'écosystème du développement humain de Bronfenbrenner (1992) représente davantage l'interrelation entre les différentes variables et la récursivité de la relation entre le projet d'entrepreneuriat social et les parties prenantes. Les cercles perméables permettent d'imager l'influence des éléments avec leur environnement ainsi que l'inter influence dynamique entre ceux-ci. Puis, la flèche bidirectionnelle représente l'influence mutuelle entre l'entrepreneur, ses parties prenantes et son environnement. Ainsi, ce schéma reflète davantage l'importance de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise sociale et la dynamique plus systémique dans lequel le phénomène de l'entrepreneuriat social s'inscrit.

## Conclusion

Ainsi, les acteurs du milieu à vocation sociale sont confrontés à une conjoncture où l'État se positionne différemment quant à sa façon de mettre en place un filet de sécurité sociale, des bailleurs de fonds plus exigeants sur la reddition de compte afin de comprendre comment les organisations structurent leurs impacts et une course perpétuelle aux subventions. Plus encore, tout porte à croire qu'il est hautement probable que cette conjoncture s'intensifie dans les années à venir. Par conséquent, il est à prévoir « *d'éventuels déplacements de frontières, l'introduction de nouveaux éléments, la disparition de certains autres.* » (Roper & Cheney, 2005). C'est dans le cadre de cette transformation du milieu qu'il semblait pertinent de se questionner sur les changements dans les relations avec les parties prenantes que pouvait provoquer l'arrivée d'un modèle d'intervention basé sur une conception plus américaine dans un contexte québécois, traditionnellement plus près de la conception collective européenne (McMurtry et al., 2015).

Par conséquent, ce mémoire s'inscrit dans la réflexion concernant la contribution des entrepreneurs sociaux dans la transformation du milieu des entités qui mettent de l'avant les objectifs sociaux plutôt que ceux de la maximisation de la rentabilité. Plus précisément, l'attention est portée sur les entrepreneurs sociaux à la tête d'une organisation ou d'une entreprise à vocation sociale qu'ils ont fondée. Ainsi, cette recherche cherche de prime abord à savoir : **comment l'entreprise sociale se différencie-t-elle des organisations à vocation sociale au Québec?** L'objectif est de répondre à un vide dans la littérature concernant l'entrepreneuriat social et les particularités du contexte québécois. Pour ce faire, une analyse des dimensions identitaires et institutionnelles de projets d'entrepreneuriat social a été effectuée et contextualisée selon leur possible impact sur les parties prenantes, selon le point de vue de l'entrepreneur social ayant fondé le projet. Afin de mettre en œuvre cette démarche de recherche, sept entrepreneurs sociaux du Québec ont été mobilisés selon différents éléments afin de favoriser une variation maximale.

Les résultats démontrent que la dimension identitaire semble changer la relation avec les parties prenantes dans une certaine mesure, mais que cela varie grandement selon la posture que prend l'entrepreneur social dans la réalisation de sa mission. En effet, la lecture des opportunités et des buts poursuivis des entrepreneurs sociaux les amènent à s'inscrire dans une certaine approche organisationnelle, soit marchande ou traditionnelle, favorisant ou non une professionnalisation du milieu. Plus encore, les parties prenantes internes et externes semblent être un facteur d'influence important sur le sens donné à l'action.

La lecture des résultats concernant la dimension institutionnelle laisse croire que celle-ci a un impact très variable selon les organisations étudiés. En effet, l'approche marchande semble être la variable la plus importante dans le changement dans la relation avec les parties prenantes, particulièrement concernant la gouvernance, le processus décisionnel et la gestion des leviers financiers. Toutefois, il faut considérer que la dimension institutionnelle peut être le reflet d'une décision des parties prenantes, tel que vu notamment au niveau de l'impact que les usagers, employés ou bailleurs de fonds ont sur la forme juridique d'une organisation.

Il semble donc que l'environnement participe significativement à la définition de l'entreprise sociale.

### *Limites*

La présente recherche comporte des limites qu'il est important de souligner à des fins de transparence.

La première limite concerne le choix d'une méthodologie d'étude de cas. Ainsi, cette méthodologie n'est pas reconnue comme une stratégie généralisable au reste de la population, mais nous l'avons privilégiée pour sa capacité d'analyser un phénomène complexe dans son contexte (Baxter & Jack, 2008).

Une deuxième limite à considérer est que l'étude se base uniquement sur la perception d'entrepreneurs sociaux afin d'évaluer leur perception des impacts probables sur les parties prenantes de leurs projets. Ainsi, il est possible que certains d'entre eux aient camouflé

ou exagéré leurs réponses dans un biais inconscient de désirabilité sociale. Le moyen utilisé afin de minimiser fut de présenter une neutralité sur le sujet et d'intégrer autant que possible des cas où le projet d'entrepreneuriat social ne fut pas un succès.

### *Implications pratiques*

Ainsi, avec les acteurs du milieu à vocation sociale confrontés à une transformation sectorielle, il semblait pertinent de relever ce que cela représentait pour les entrepreneurs sociaux au cœur de celle-ci. Plus encore, le présent mémoire est rédigé dans l'espoir que cet état des lieux des enjeux et de l'influence potentielles des différentes dimensions sur les parties prenantes contribuerait à la réflexion collective sur ce phénomène.

Cette recherche a mis en évidence plusieurs enjeux soulevés dans la littérature, tel que le financement, les inquiétudes par rapport à la relève et la dualité entre les aspects sociaux et managériaux notamment dans les profils d'employés. Ainsi, cinq apprentissages fondamentaux sont à considérer quant à l'entrepreneuriat social au Québec :

- (1) S'ancrer dans la problématique dès le début afin de connaître les principaux acteurs œuvrant dans le milieu afin de valider la pertinence de sa mission et l'efficacité de la mise en œuvre proposée ;
- (2) Évaluer le choix de la forme juridique selon son profil et ses compétences personnelles, mais également selon les différentes possibilités de leviers financiers offerts et la perception des parties prenantes ;
- (3) Développer une vision commune de la mission et des moyens nécessaires pour l'accomplir au sein de l'organisation afin d'éviter la schizophrénie organisationnelle ;
- (4) Être ouvert aux compromis, la vision d'un entrepreneur ne peut prendre forme seule. Il existe des enjeux tant pour un projet entrepreneurial indépendant que pour la mise en œuvre d'un projet collectif ;
  - (a) Éviter de tomber dans les extrêmes, les idéaux théoriques comportent des limites pratiques.
  - (b) Oser aller chercher des partenariats insoupçonnés, une organisation a peut-être un enjeu en commun avec votre mission.
- (5) Questionner ses façons de faire dans l'évolution du projet, afin de s'adapter adéquatement à l'environnement changeant.

Ainsi, les entrepreneurs sociaux ayant une approche organisationnelle marchande se sont distingués des entrepreneurs sociaux ayant une approche organisationnelle traditionnelle, tant sur la question du financement que sur la question des processus décisionnels. En effet, en majorité les entrepreneurs sociaux ayant adoptés une professionnalisation évoquent que cela facilite l'accès au financement. Que cela soit par la création de partenariats avec le secteur privé, soit dans le cadre d'un projet et/ou sur le conseil d'administration de l'organisme, ou bien par la démonstration de l'impact de l'organisme grâce à un langage commun, les entrepreneurs sociaux de type marchand n'hésitent pas à s'adapter à cette nouvelle réalité pour survivre. Ce résultat vient appuyer ce qui avait été soulevé dans la littérature où la professionnalisation et l'approche organisationnelle marchande sont perçues comme une nécessité pour leur survie par les entrepreneurs sociaux concernés (Roper & Cheney, 2005). Il semble que cela apporte une réponse partielle à D'Amours (2006) qui soulève : « *la question n'est pas de savoir si l'économie sociale est menacée de disparition, mais de savoir dans quel modèle de développement elle s'inscrira* » (p.116). De ce fait, il semble que l'entrepreneuriat social soit un des modèles de développement s'étant popularisé au Québec afin de répondre à une nouvelle réalité, rappelant l'émergence du phénomène aux États-Unis. Plus encore, la complexité du positionnement des acteurs du milieu concernant « l'entreprisation » du social semble rendre sa critique caduque. En effet, il semble s'agir d'une nouvelle tendance inévitable, la question par conséquent est plutôt sur le comment s'y adapter. Rappelons que dans un environnement où plusieurs acteurs entrent en compétition pour un financement de plus en plus rare, ceux en mesure d'innover ou de s'adapter favorisent leur survie et leur croissance (Magnusson, 1994).

### ***Implications théoriques***

La présente recherche vise à souligner l'intérêt de se questionner sur l'arrivée d'un modèle d'entrepreneuriat social dans un contexte particulier tel qu'au Québec, particulièrement avec l'institutionnalisation de l'économie sociale. Plus encore, ce mémoire permet de contribuer à combler un vide dans la littérature sur l'arrivée du phénomène de l'arrivée de l'entreprise sociale au Québec. En effet, les écrits sur le phénomène sont majoritairement en contexte américain et les présents écrits québécois sont davantage axés

sur la critique et la dualité de ce phénomène avec le contexte. Il semblait pertinent de comprendre l'entrepreneuriat social du point de vue des gens qui en sont au cœur. De ce fait, les constats confirment que la définition de l'entrepreneuriat est multiple, mais cohérente avec une certaine vision commune selon les éléments de Praszquier et Nowak (2012). La recherche illustre à cet effet le flou des limites du phénomène d'entrepreneuriat social, au sens où le terme est utilisé pour deux types d'approches organisationnelles différentes (marchande et traditionnelle). Par conséquent, certains participants avaient peine à indiquer en quoi l'entrepreneuriat social se distinguait de ce qui se faisait traditionnellement dans le milieu communautaire. De ce fait, les constats renforcent l'idée que les formes d'entreprises sociales sont aussi variées que les définitions d'entrepreneuriat social.

Puis, concernant les différents au sujet de la personnalité des entrepreneurs sociaux dans la littérature, les constats semblent ici soutenir la présence d'un esprit entrepreneurial. En effet, les participants correspondent au profil faisant d'eux des « *individuals who stimulated economic progress by finding new and better ways of doing things* » (Dees, 2018, s.p.). Il est intéressant d'ajouter que cette étude sans pouvoir statuer sur une personnalité type autre que sur les traits entrepreneuriaux, met plutôt en garde contre la trop grande importance accordée au charisme, au détriment de la compétence réelle, dans une logique complémentaire à Fillion (1997) et Light (2006). Bien qu'une personnalité charismatique semble être favorable dans certains cas, accorder trop d'importance à ce trait laisse potentiellement de la place au développement des syndromes du héros social et du fondateur. La dimension identitaire reste donc un élément polémique.

Dans la même lignée, les conclusions de cette étude viennent présenter une autre facette de la réalité d'impliquer les usagers dans la gouvernance de l'organisation. Les constats sont venus tempérer les critiques de « l'entreprisation » du social par Lamoureux (1999) et Bouchard (2015) en présentant l'envers de la médaille de l'implication des usagers. Rendant potentiellement la gouvernance et les processus démocratiques et collectifs plus complexe, pouvant épuiser les parties prenantes de l'organisation. En effet, il semble que la question de la démocratie et de la place de l'utilisateur au sein des organisations à vocation sociale dans la littérature sont surtout évoquées comme critiques faites à l'entrepreneuriat

social. Il est effectivement constaté que les usagers sont davantage « cantonnés » aux activités, mais la réalité partagée par les participants révèle la complexité d'application des idéaux démocratiques et collectifs. Les constats de cette étude soulèvent plusieurs questions méritant des réponses, il serait donc pertinent de continuer d'approfondir sur la place de l'utilisateur au sein des organisations et l'autonomisation des usagers dans les gouvernances démocratiques.

## Bibliographie

- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. (2013). *Les organismes communautaires : Des partenaires essentiels et dans le besoin. Portrait de leur contribution et de leur situation budgétaire*. [PDF].
- Action Without Borders-. (2005). The Leadership Deficit : A Response. [PDF]. Consulté 6 février 2019, à l'adresse <https://www.bridgespan.org/insights/library/leadership-development/the-leadership-deficit-a-response>
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation : An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Barendsen, L., & Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to leader*, 2004(34), 43–50.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology : Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544–559.
- Bergeron-Gaudin, J.-V. (2013). Quand le mouvement communautaire se fait entrepreneur : Tensions et limites de l'économie sociale. [PDF] Université de Montréal : Mémoire
- Block, S. R. (2004). *Why nonprofits fail : Overcoming founder's syndrome, fundphobia and other obstacles to success*. John Wiley & Sons.
- Block, S. R., & Rosenberg, S. (2002). Toward an understanding of founder's syndrome : An assessment of power and privilege among founders of nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 353–368. <https://doi.org/10.1002/nml.12403>
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (2001). *Politique gouvernementale : L'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social au Québec*. [PDF] Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world : Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press xi p. 320
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world : Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press. xi p. 320
- Bouchard, M., Filho, P. C., St-Denis, M., CRISES, (2011). *Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec*. [PDF]. Université du Québec à Montréal : Chaire de recherche du Canada en économie sociale.
- Bouchard, M. J., Cruz Filho, P., & Zerdani, T. (2015). Social enterprise concept and models in Québec. *ANSERJ: Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy*

- Research/Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, 6(1), 42–62.
- Bouchard, M. J., Cruz Filho, P., & Zerdani, T. (2015). Social enterprise in Québec : The social economy and the social enterprise concepts. *EMES Working Papers*, (23).
- Bouchard, Marie J., Cruz Filho, P. R., & St-Denis, M. (2014). Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec.
- Bouchard, Marie J., Cruz Filho, P., & Zerdani, T. (2015). Social Enterprise in Quebec : Understanding Their " Institutional Footprint". *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 6(1).
- Bouchard, Marie J., Filho, P. C., & Zerdani, T. (2015). Social Enterprise in Quebec : Understanding Their « Institutional Footprint ». *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(1). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2015v6n1a198>
- Brainard, L. A., & Siplon, P. D. (2004). Toward nonprofit organization reform in the voluntary spirit : Lessons from the internet. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 435–457.
- Bronfenbrenner, U. (1992). *Ecological systems theory*. Jessica Kingsley Publishers.
- Brouard, F., & McMurtry, J. J. (2015). Les entreprises sociales au Canada : Un bref exposé. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 6(1).
- Building Movement Project. (2005). *Up Next : Generation Change and the Leadership of Nonprofit Organizations*. [PDF]. Consulté 6 février 2019, à l'adresse [http://www.buildingmovement.org/reports/entry/up\\_next](http://www.buildingmovement.org/reports/entry/up_next)
- Building Movement Project. (2007). *Next Shift : Beyond the Nonprofit Leadership Crisis* [PDF]. Consulté 6 février 2019, à l'adresse [http://www.buildingmovement.org/reports/entry/next\\_shift\\_beyond\\_the\\_nonprofit\\_leadership\\_crisis](http://www.buildingmovement.org/reports/entry/next_shift_beyond_the_nonprofit_leadership_crisis)
- Building Movement Project. (2007). *What's Next? Baby Boom Leaders in Social Change Nonprofits* [PDF]. Consulté 6 février 2019, à l'adresse [http://www.buildingmovement.org/reports/entry/whats\\_next\\_baby\\_boom\\_leaders\\_in\\_social\\_change\\_nonprofits](http://www.buildingmovement.org/reports/entry/whats_next_baby_boom_leaders_in_social_change_nonprofits)
- Building Movement Project. (2012). *The Next Stage: Leaving Long-Term Leadership* [PDF]. Consulté 6 février 2019, à l'adresse [http://www.buildingmovement.org/reports/entry/the\\_next\\_stage\\_leaving\\_long\\_term\\_leadership](http://www.buildingmovement.org/reports/entry/the_next_stage_leaving_long_term_leadership)
- Building Movement Project. (2012). *The New Lifecycle of Work : Long-Term Nonprofit Leaders Prepare for their Future* [PDF]. Consulté 6 février 2019, à l'adresse [http://www.buildingmovement.org/reports/entry/new\\_lifecycle\\_of\\_work](http://www.buildingmovement.org/reports/entry/new_lifecycle_of_work)
- Building Movement Project. (2013). *The Leadership in Leaving* [PDF]. Consulté 6 février 2019, à l'adresse [http://www.buildingmovement.org/reports/entry/the\\_leadership\\_in\\_leaving](http://www.buildingmovement.org/reports/entry/the_leadership_in_leaving)

- Carman, J. G., & Nesbit, R. (2013). Founding new nonprofit organizations: Syndrome or symptom? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 603–621.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking : Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46–51.
- Chantier de l'Économie Sociale (2015). *Guide de référence sur l'économie sociale*. [PDF]. 28.p.
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* [PDF]. Crises Montréal.
- Comeau, Y. (2003). Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire. *Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités*, Université du Québec à Montréal
- Couture, F., (2016). *Le financement participatif : Option marginale ou voie d'avenir pour les OBNL?* [Mémoire]. Éditeur : HEC Montréal
- Comité sectoriel de main d'œuvre, d'économie sociale et action communautaire (CSMO ESAC) (2006). *La relève en action communautaire un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* [PDF] Consulté à l'adresse [https://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/publications/versions\\_numeriques GRATUITES/csmo\\_esac-releve\\_action\\_communautaire.pdf](https://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/publications/versions_numeriques GRATUITES/csmo_esac-releve_action_communautaire.pdf)
- Comité sectoriel de main d'œuvre, d'économie sociale et action communautaire (CSMO ESAC) (2015). *Portrait économie sociale et action communautaire. Panorama du secteur et de sa main d'œuvre*. [PDF].
- D'Amours, M., Fontan, J.-M., Huot, G., Rouzier, R., (2006). *L'économie sociale au Québec : Cadre théorique, histoire, réalités et défis* ([Nouv. version]). Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale, & Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale. ISBN : 9782890354081 150 p.
- Dardour, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneurial social : Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 47(255/256), 49.
- Daring to Lead (2011). *A national study of nonprofit executive leadership*. [PDF]. Consulté 6 février 2019, à l'adresse <http://daringtolead.org/>
- Dees, J. G. (2018). *The Meaning of Social Entrepreneurship* 1, 2. [PDF] Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability Routledge. 30 p.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). *Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought*. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39–66.
- Defourny, J. (1992). *Origins, forms and roles of a third major sector*. J.-L.,(eds.), *Économie Sociale-The Third Sector*, De Boeck, Bruxelles, 27–49.

- Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 9–23.
- Defourny, J. (2005). *Entreprise sociale*. Dictionnaire de l'autre économie, 279–286 p.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States : Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Desroche, H. (1982). Pour un traité d'économie sociale. Feni. Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- Drayton, B. (2005). Where the real power lies. *Alliance*, Vol. 10, No. 1,
- Drayton, W. (2002). The citizen sector : Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California management review*, 44(3), 120–132.
- D'Silva, N. (2006). *Daring to Lead : A National Study of Nonprofit Executive Leadership* [PDF]. A Joint Project of CompassPoint Nonprofit Services and The Meyer Foundation. 40.
- Duperré, M. (2004). *L'organisation communautaire : La mobilisation des acteurs collectifs*. Presses Université Laval.
- Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people : How social entrepreneurs create markets that change the world*. Harvard Business Press.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 129–172.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pittman-Ballinger, Boston.
- Futurpreneur Canada. (2019). *Le choix d'une structure juridique pour l'entreprise à vocation sociale*. [Page Web]. Consulté 27 juillet 2019, à l'adresse Futurpreneur Canada website: <https://www.futurpreneur.ca/fr/resources/social-purpose-business/articles/choosing-a-legal-structure-for-social-purpose-business/>
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise : An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social enterprise journal*, 5(3), 210–228.
- Gottlieb, H. (2003). *Founder's syndrome? Who me?* Help4 NonProfits & Tribes, Consulté le 13 mai 2017 à l'adresse : [http://www.help4nonprofits.com/NP\\_Bd\\_Founders\\_Syndrome\\_Art](http://www.help4nonprofits.com/NP_Bd_Founders_Syndrome_Art).
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields : The big five accounting firms. *Academy of Management journal*, 49(1), 27–48.
- Gregory, D. J. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Original Draft: October, 31.

- Guo, C., & Bielefeld, W. (2014). *Social entrepreneurship : An evidence-based approach to creating social value*. John Wiley & Sons.
- Hansmann, H. B. (1980). *The role of nonprofit enterprise*. Yale LJ, 89, 835. 89(5), 835. <https://doi.org/10.2307/796089>
- Harrisson, D. (2012). Quatre propositions pour une analyse sociologique de l'innovation sociale. *Cahiers de recherche sociologique*, (53), 195. <https://doi.org/10.7202/1023196ar>
- Harrisson, D., Gervais, A.-M., & CRISES. (2007). *La gestion des ressources humaines et les relations du travail dans le secteur de l'économie sociale*. CRISES : Université du Québec à Montréal. Consulté à l'adresse <http://www.deslibris.ca/ID/206790>
- Harlem Children's Zone. (2006). *Working Together on the Leadership Deficit*. Consulté 6 février 2019, à l'adresse <https://www.bridgespan.org/insights/library/leadership-development/working-together-on-the-leadership-deficit>
- Kahn, S. R. (2010). *Yunus, Muhammad. Building Social Business : The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. (Brief article). CHOICE: Current Reviews for Academic Libraries, 48(1), 149.
- Keohane, G. L. (2013). *Social entrepreneurship for the 21st century : Innovation across the nonprofit, private, and public sectors*. McGraw-Hill New York.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe : Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246.
- Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., & Obschonka, M. (2018, décembre 6). Why Social Entrepreneurs Are So Burned Out. *Harvard Business Review*. Consulté à l'adresse <https://hbr.org/2018/12/why-social-entrepreneurs-are-so-burned-out>
- Lamoureux, H. (1999). *Les dérives de la démocratie : Questions à la société civile québécoise*. VLB.
- Larousse, É. (2019, juin). Définitions : Crédibilité - Dictionnaire de français Larousse. Consulté 12 juin 2019, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cr%C3%A9dibilit%C3%A9/20311>
- Laville, J-L, (1994). *L'économie solidaire, une perspective internationale*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Lévis Québec (2018). C-38 : Loi sur les compagnies. [Site Web]. Consulté 20 février 2019, à l'adresse [http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-38L'Entrepreneuriat Social | Ashoka | Tous acteurs de changement. \(s. d.\)](http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-38L'Entrepreneuriat Social | Ashoka | Tous acteurs de changement. (s. d.)). Consulté 28 mars 2019, à l'adresse <https://www.ashoka.org/fr/activite/lentrepreneuriat-social>
- Lévesque, B. (2013). *L'économie sociale : À la recherche à la fois d'un modèle sociétal de développement approprié et d'institutionnalisation pour son propre*

- développement?* Conferencia en el 4o. CIRIEC International Research Conference on Social Economy.
- Lévesque, B., & Mendell, M. (2005). L'économie sociale : Diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy, (32).
- Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47–51.
- Magnusson, L. (1994). *Evolutionary and neo-Schumpeterian approaches to economics* (Vol. 36). Springer Science & Business Media.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship : The case for definition (Vol. 5). *Stanford social innovation review Stanford, CA*.
- McMurtry, J. J., Brouard, F., Elson, P., Hall, P., Lionais, D., & Vieta, M. (2015). *Social enterprise in Canada : Context, models and institutions*. ICSEM Working Papers.
- Ministère de l'Innovation et de l'Économie (2018). *S'informer / Définition d'une coopérative* [Page Web]. Consulté 21 février 2019, à l'adresse [https://www.economie.gouv.qc.ca/fr/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10305/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=68&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BparentPid%5D=10304&cHash=8f70d316965005f4d34be3e39a8a91c8](https://www.economie.gouv.qc.ca/fr/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10305/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=68&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=10304&cHash=8f70d316965005f4d34be3e39a8a91c8)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook*. sage.
- Nicholls, A. (2008). Social entrepreneurship : New models of sustainable social change ([Paperback]). Oxford University Press p. 448
- Nyssens, M., Adam, S., & Johnson, T. (2006). Social enterprise : At the crossroads of market, public policies and civil society (Vol. 7) *Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations* 335 p.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd éd.). Sage Publications. 1 v.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. Encyclopedia of statistics in behavioral science. Sage.
- Posca, J. (2019). Desjardins : Vers la bancarisation du Mouvement des caisses populaires ? [PDF] Pour : *Institut de recherches et d'informations socioéconomiques*. Consulté à l'adresse <https://iris.recherche.qc.ca/publications/Desjardins>

- Praszkie, R., & Nowak, A. (2012). *Social entrepreneurship : Theory and practice*. Cambridge University Press 228 p.
- Registraire des entreprises. (2007, avril 5). *Constituer une personne morale sans but lucratif* [Page Web]. Consulté 20 février 2019, à l'adresse <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx>
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring : The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45–51.
- Roper, J., & Cheney, G. (2005). The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(3), 95–104.
- Rousselière, D., & Bouchard, M. J. (2011). A propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale : Isomorphisme versus écologie des organisations en économie sociale. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 48(4), 414–453.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing : The Art of Hearing Data*.
- Salamon, L. M. (2012). *The state of nonprofit America*. Brookings. Institution Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* (translation of second German edition by Redvers Opie). Cambridge, MA, Harvard University.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Theory of economic development*. Routledge.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). *The dance of change : The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. *Performance Improvement*, 38(5), 55–58.
- Smith, D. (1997). The rest of the nonprofit sector : Grassroots associations as the dark matter ignored in prevailing « “flat earth” » maps of the sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(2), 114-131.
- Statistiques Canada. (2018, juillet). *Les générations au Canada* [Gouvernement]. Consulté 21 juillet 2019, à l'adresse [https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003\\_2-fra.cfm](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.cfm)
- Stecker, M. J. (2014). *Revolutionizing the Nonprofit Sector Through Social Entrepreneurship*. *Journal of Economic Issues*, 48(2), 349-358. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624480208>
- Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (331), 76–92.
- Suarez, D. F. (2010). Street credentials and management backgrounds : Careers of nonprofit executives in an evolving sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 696–716.
- Tierney, T. (2008). *The Leadership Deficit in Nonprofits and What Philanthropists Can Do About It*. Consulté 6 février 2019, à l'adresse

<https://www.bridgespan.org/insights/library/hiring/the-leadership-deficit-in-nonprofits-and-what-phil>

- Tierney, T. J. (2006). *The Nonprofit Sector's Leadership Deficit*. 3. [PDF] Pour : The Bridgespan Group.
- Toye, M., & Ninacs, W. A. (2002). *A Review of the Theory and Practice of Social Economy*. Social research and demonstration corporation 42. p
- Turbide, J. (2012). *Le monde de la gestion et celui des OSBL : Rencontre du 3e type?* HEC Montréal.
- Vienney, C. (1986). *Les activités, les acteurs et les règles des organisations de l'économie sociale*. DESup. Économie sociale, Université de Paris I. Centre d'éducation permanente. UER Travail et Etudes Sociales.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods* : third edition. Applied social research methods series, 5.
- Yunus, M. (2010). *Building social business : The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Public Affairs.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). *Building social business models : Lessons from the Grameen experience*. Long range planning, 43(2-3), 308–325.
- Zahra, S. A., 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(5), 519–532.

## Annexe 1 : courriel sollicitation à une entrevue



Objet : Sollicitation à une entrevue

Bonjour,

Mon nom est Alicia Gravel, je suis une étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion aux HEC Montréal. Je vous écris, car je suis actuellement en rédaction d'un mémoire portant sur l'entrepreneuriat social, sous la supervision de Mme Johanne Turbide.

Je suis à la recherche d'entrepreneurs et/ou gestionnaires travaillant au sein d'une organisation à vocation sociale désirant partager leurs impressions et expériences dans le cadre d'un projet d'étude.

Je suis particulièrement intéressée par :

1. le phénomène de l'entrepreneuriat social ;
2. la dynamique des organisations ;
3. le portrait de l'entrepreneur social.

Auriez-vous un peu de temps à m'accorder pour une entrevue d'une durée d'environ 45 minutes? Les données collectées sont strictement confidentielles et m'aideront dans la rédaction de mon mémoire (que je pourrais vous partager par la suite).

À noter qu'aucun membre de votre organisation ne sera avisé de votre acceptation ou refus à participer à cette recherche. De plus, votre participation à cette recherche doit être libre et volontaire.

Merci pour votre aide et au plaisir!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alicia Gravel'.

Alicia Gravel, Candidate à la M. Sc. Stratégie  
alicia.gravel@hec.ca

## Annexe 2 : Synthèse « one pager »

### Comment l'entreprise sociale se différencie-t-elle des organisations à vocation sociale au Québec?

Alicia Gravel  
M. SC. Stratégie, HEC Montréal

Le tiers secteur a vécu plusieurs transformations au cours de l'histoire et se retrouve une fois de plus face à une telle situation avec l'arrivée de l'entrepreneuriat social. Il semble que cette nouvelle façon de faire les choses bouleverse l'ordre établi dans les façons de faire au Québec.

Mais qui sont ces entrepreneurs à la mission sociale et comment se différencient-ils de ce qui se fait traditionnellement dans le milieu? Ainsi, en plus de dresser un état des lieux sur ce phénomène, la présente recherche se base sur sept études de cas afin comprendre ce que le phénomène de création d'entreprises sociales au Québec a changé pour l'ensemble des parties prenantes qui s'intéressent et s'impliquent dans ce type d'entités.

#### ANALYSE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL SELON LES DIMENSIONS IDENTITAIRE ET INSTITUTIONNELLE

##### Les principaux enjeux soulevés par les entrepreneurs sociaux :

- Le financement et ses répercussions
- L'ancrage dans la communauté
- La relève et la pérennité de l'organisation
- Les habiletés de gestion

##### Pistes à approfondir :

- L'épuisement des entrepreneurs sociaux
- L'inclusion des usagers dans la gouvernance et les processus décisionnels



##### Principaux constats :

L'influence de la **dimension identitaire** sur les parties prenantes varie grandement selon la posture avec laquelle l'entreprise sociale concrétise sa mission.

L'approche organisationnelle marchande semble mettre de l'avant une professionnalisation plus notable par rapport à ce qu'il se faisait traditionnellement dans le milieu communautaire.

L'impact de la **dimension institutionnelle** apparaît comme étant très variable selon les individus ayant participé.

Les entreprises sociales à l'approche organisationnelle marchande se démarquent davantage dans la façon dont elles se positionnent par rapport à la question de la gouvernance démocratique, où l'usager des services est davantage perçu dans une logique clientéliste et où la professionnalisation de la gouvernance est défendue.

L'environnement participe de façon significative à la définition de l'entreprise sociale.