

Actualisation des choix stratégiques de l'entreprise d'insertion Le Boulot vers... dans le respect de sa mission et des visées de rentabilité sociale et économique



Rapport de recherche

Équipe de recherche :

Valérie Michaud
Sonia Tello-Rozas
Marina Louise Pech



Recherche partenariale menée avec :



Comité d'encadrement

Valérie Michaud, chercheure principale, Département Organisation et ressources humaines, UQAM

Sonia Tello-Rozas, co-chercheure, Département Organisation et ressources humaines, UQAM

Jeanne Doré, directrice générale, Boulot vers ...

Anne-Marie Mottet, chargée de recherche appliquée, Boulot vers ...

Marina Louise Pech, étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion à l'UQAM, assistante de recherche

Claire Vanier, agente de développement, Service aux collectivités de l'UQAM

Rédaction

Valérie Michaud, Sonia Tello-Rozas et Marina Louise Pech

Soutien financier

Programme d'aide financière à la recherche et à la création, UQAM - recherche dans le cadre des services aux collectivités, Volet 2.

Programme Études-travail

Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal

Case postale 8888, Succ. Centre-Ville
Montréal (Qc) H3C 3P8
Téléphone : (514) 987-3177
www.sac.uqam.ca/accueil.aspx

Le Boulot vers...

4447 Rue de Rouen
Montréal, QC H1V 1H1, Canada
Téléphone : (514) 259-2312
[www. http://boulotvers.org/](http://www.boulotvers.org/)

Table des matières

Liste des figures	ii
Introduction.....	1
1. Les enjeux du Boulot vers... et leur écho avec la littérature	1
1.1 Contexte du projet, questionnements pratiques	2
1.2 D'enjeux pratiques en interrogations théoriques : tensions entre visées sociales/ rendement économique et composantes de la chaîne de valeur.....	3
1.3 Les objectifs du projet	5
2. Éléments de méthodologie	6
2.1 Analyse documentaire (documents internes et externes).....	7
2.2 Entretiens individuels	8
2.3 Entretien de groupe.....	8
2.4 Rencontres du comité d'encadrement du projet.....	9
3. Principaux résultats de la démarche	9
3.1. Des constats et des outils pour Le Boulot vers.....	9
3.1.1 Quelques constats initiaux issus de l'analyse documentaire	9
3.1.2 Constats issus des entretiens individuels	11
3.1.3. Entretien de groupe.....	12
3.1.4 L'apport des discussions au comité d'encadrement	13
3.1.5 L'outil développé : un cadre de référence	14
3.1.6 Le cadre de référence mis à l'épreuve	17
3.2 Quelques observations et pistes de réflexions pour la recherche	18
Conclusion	20
Bibliographie.....	22
Annexe 1 : Modèle d'affaires du Boulot vers... ..	25
Annexe 2 : Balisage des entreprises d'économie sociale du secteur bois	26
Annexe 3 : Contexte plus large dans lequel s'inscrit le cadre de référence.....	27
Annexe 4 : La relation entre le modèle d'intervention et la chaîne de valeur de l'activité commerciale	28

Liste des figures

Figure 1 : Composantes de la chaîne de valeur simplifiée	4
Figure 2 : Étapes de la recherche	6
Figure 3 : FFOM 2016	12
Figure 4 : Cadre de référence bonifié	16

Introduction

Le Boulot vers... a pour mission l'insertion durable de jeunes en difficultés, comme travailleurs, citoyens et parents. Dès sa fondation en 1983, son programme d'intervention s'est appuyé sur le travail du bois pour la fabrication de mobilier qui réponde aux besoins des organismes communautaires. Toutefois, le contexte socio-économique ainsi que le profil des jeunes ont beaucoup changé depuis, et l'organisme s'est engagé dans une démarche de réflexion sur son développement, notamment à travers son comité de développement organisationnel. Dans ce contexte, Le Boulot vers... a fait appel au Service aux collectivités de l'UQAM pour obtenir un soutien académique dans cette démarche.

Ce rapport présente les résultats de la recherche partenariale menée par deux professeures de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESG UQAM) et Le Boulot vers... , en collaboration avec le Service aux collectivités (SAC). Le projet visait à développer des outils en vue d'alimenter les réflexions du Boulot vers... et de faciliter ses choix stratégiques pour l'avenir, dans le respect de sa mission. Plus spécifiquement, il visait à nourrir la démarche du comité de développement organisationnel en ce qui a trait à l'activité commerciale du Boulot vers...

Il importe ici de mentionner que, bien que le présent rapport ait été rédigé par l'équipe de recherche, le projet et les outils qui en sont issus sont le fruit d'un réel codéveloppement mené au sein du comité d'encadrement du projet, instance décisionnelle du projet.

Dans les prochaines pages, nous présentons d'abord les enjeux auxquels doit faire face Le Boulot vers..., leur lien avec certains aspects théoriques qui aident à les analyser, et les objectifs poursuivis par le projet de recherche. Nous décrivons ensuite la démarche méthodologique et les principaux résultats, puis nous présentons l'outil d'aide à la décision qui a été développé. À la fin du document, nous formulons des observations et des pistes de réflexion pour la recherche, ainsi qu'une conclusion.

1. Les enjeux du Boulot vers... et leur écho avec la littérature

Dans les paragraphes suivants, nous cadrons d'abord le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche, en présentant les défis concrets rencontrés par Le Boulot vers... et les questionnements pratiques qui l'ont mené à approcher le SAC et des chercheuses de l'UQAM. Nous « traduirons » ensuite ces défis et enjeux pragmatiques en questionnements de recherche plus théoriques.

1.1 Contexte du projet, questionnements pratiques

Dès 1983, les fondateurs du Boulot vers... ont fait le choix stratégique, comme outil d'insertion des jeunes, de les faire travailler le bois (médium) en vue de la fabrication de mobilier (produit) en réponse aux besoins des organismes communautaires, ce qu'on appelle aujourd'hui « des meubles à utilité sociale », soit des meubles destinés à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, à toutes les étapes de la vie, de la naissance à la mort. L'acheteur de ces meubles offre une réponse collective à des besoins sociaux.

Dans son plan marketing de 1993, Le Boulot vers... résumait ainsi les avantages de ses choix pour la formation des jeunes en difficulté : *« les stagiaires sont valorisés dans leur démarche par un produit socialement utile; la relation client/fournisseur est naturelle avec le marché social et l'activité économique en vue d'un but social perçue favorablement; les clients nous incitent à mettre de l'avant notre mission sociale dans nos communications de ventes; notre mission ne nous amène pas à concurrencer l'entreprise privée (même si non fondée, nous aurions à subir la critique de « concurrence déloyale »). Notre programme repose sur la réussite pour faire échec à l'échec et le développement de l'autonomie par l'acquisition progressive de compétences variées et transférables. Il ressort donc que nous devons développer des produits simples mais non simplistes qui renforcent l'activité de formation, fabriqués en petites séries et comportant des opérations variées. Plus nous nous éloignerons des deux extrémités de ces balises, plus nous risquerons de compromettre notre mission première. »* Le programme d'intervention du Boulot vers... et son modèle d'affaires (voir l'annexe 1 pour le modèle d'affaires) sont encore en place aujourd'hui.

Toutefois, la conjoncture dans laquelle évolue l'organisme a bien changé depuis 1983. Depuis, les problématiques vécues par les jeunes se sont alourdies, et leur niveau de capacité dans l'atelier d'ébénisterie exige une adaptation en continu du programme d'intervention et des modes de fabrication. Par ailleurs, le contexte actuel de « rigueur » budgétaire fait craindre une diminution des contributions gouvernementales, en regard de l'entente de service avec Emploi-Québec, mais aussi envers les organismes communautaires acheteurs, diminuant ainsi la capacité de ces clients commerciaux à se doter de nouveau mobilier pour leurs clientèles.

Un premier travail conjoint, accompagné par le SAC, a été réalisé en 2015 en vue de répertorier et de comparer les modèles d'affaires des entreprises d'insertion en Europe, et en Amérique du Nord et du Sud (Despins et Tello-Rozas, 2015). Une des conclusions de cette analyse a été que la diversité de modèles d'affaires adoptés par ces organisations était principalement fonction des enjeux économiques et politiques du contexte sociopolitique dans lequel elles s'inséraient, et de leur évolution dans des contextes d'austérité. Cette étude offrait déjà un aperçu de développements possibles.

En effet, dans plusieurs pays d'Europe et dans la plupart des pays de l'Amérique, les entreprises d'insertion se sont souvent développées en réponse au ralentissement économique et/ou à la crise de l'emploi, avec un soutien plus ou moins important de l'État (Despins et Tello-Rozas, 2015). Par contre, au Québec, le modèle d'affaires des entreprises d'insertion, dont celui du Boulot vers..., repose entre autres sur un financement public d'Emploi-Québec. Tel que le soulignent Alberio et Tremblay (2014a), « au Québec, les entreprises d'insertion doivent conjuguer l'activité économique et la performance, d'une part, avec la mission sociale d'autre part, puisque cette dernière est la raison pour laquelle Emploi Québec établit des ententes avec les entreprises. » Selon ces auteurs, le soutien financier d'Emploi-Québec pourrait être menacé par des restrictions budgétaires, et ainsi augmenter la pression sur l'activité économique de production, et donc exacerber la tension entre la mission sociale et la nécessaire viabilité économique.

De plus, étant donné que le modèle d'affaire du Boulot vers... s'appuie aussi sur la vente de meubles à utilité sociale, dont les acheteurs sont principalement des OBNL (CPE, ressources d'hébergement, organismes communautaires, etc.), et que le financement étatique de ces clients commerciaux est aussi remis en question, la tension entre mission sociale et viabilité économique pourrait s'intensifier.

En dépit de ces défis, Le Boulot vers... entend toujours offrir une réponse adéquate aux besoins d'insertion sociale et professionnelle des jeunes. C'est pourquoi son conseil d'administration, via un comité de développement organisationnel, a entrepris une démarche pour alimenter sa réflexion quant à sa vision de l'avenir. Le questionnement du Boulot vers ... se résume ainsi : « Dans le contexte des changements actuels et appréhendés, quelles sont les options offertes au Boulot vers... pour assurer le maintien de sa pertinence sociale et sa viabilité économique? » C'est dans ce contexte et avec ce questionnement, qui est au cœur de la démarche, que la recherche partenariale ici présentée s'est amorcée.

1.2 D'enjeux pratiques en interrogations théoriques : tensions entre visées sociales/ rendement économique et composantes de la chaîne de valeur

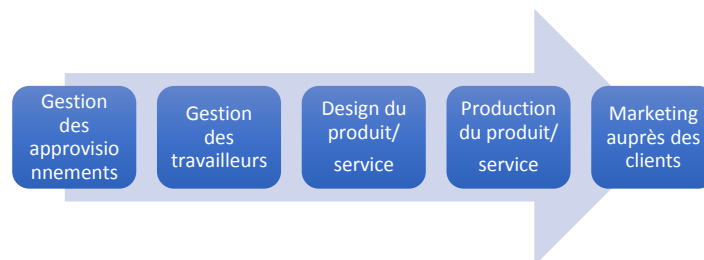
Les préoccupations actuelles et bien concrètes du Boulot vers... s'inscrivent dans la problématique des défis de gestion de la double performance des entreprises de l'économie sociale en général, et des entreprises d'insertion en particulier (Alberio et Tremblay, 2014b; Meyer, 2009). Cette double performance génère des tensions et des paradoxes, dont une tension, centrale, entre mission « sociale » et rendement « économique ». Bien que cette tension soit amplement reconnue tant par les acteurs terrain que dans la littérature (Smith, Gonin et Besharov, 2014 ; Battilana et Lee, 2014), notre compréhension des pratiques concrètes de sa gestion est embryonnaire et représente un objet de recherche prioritaire (Diochon et Anderson, 2011 ; Michaud, 2013).

Dans le cadre des réflexions portant sur le développement organisationnel du Boulot vers..., la tension spécifique qui nous intéresse est celle qui existe entre les visées sociales et le rendement économique. Selon Mertens et Marée (2010 : 33), la complexité du modèle de gestion des entreprises sociales (dont les entreprises d'économie sociale, telles Le Boulot vers...) s'explique entre autres par « une tension permanente entre la finalité sociale et la performance économique ». En effet, alors que, dans les entreprises capitalistes, le social est toujours subordonné à l'économique, les entreprises sociales et d'économie sociale poursuivent un « double objectif : satisfaire des besoins sociétaux, d'une part, mais également conduire une activité économique profitable et durable, d'autre part. » (Mertens et Marée, 2010). La tension entre le social et l'économique est ainsi constitutive de ces organisations, qui ne peuvent survivre qu'en assumant à la fois la dimension sociale et la dimension économique.

Cette tension entre le social et l'économique peut pénétrer différentes étapes du modèle d'action ou d'affaires des entreprises d'économie sociale, dont les entreprises d'insertion. Par exemple, dans le cas du Boulot vers..., concernant l'utilisation du bois comme matériau de base à la formation des jeunes, doit-on considérer la provenance du bois ? les traitements chimiques qui lui sont appliqués ? son prix ? son utilité dans la formation des jeunes ? pour les organismes acheteurs ? Comment s'articulent/se déploient les micro-tensions associées à ces différents choix, et ce à chaque étape du processus de production, notamment en regard de la mission de l'organisme ?

Pour aborder ces différents questionnements, le modèle de la chaîne de valeur (Porter, 1985) et celui, adapté aux entreprises sociales, de la chaîne de valeur sociale (Dees et Anderson, 2003), nous ont semblé particulièrement pertinents. Nous reproduisons ici le modèle de Dees et Anderson (2003, notre traduction), pour en illustrer concrètement les composantes et l'aspect processuel :

Figure 1 : Composantes de la chaîne de valeur simplifiée
(traduction de Dees et Anderson, 2003)



Ce modèle permet d'identifier les activités clés de création d'une valeur ajoutée - économique et/ou sociale - d'une entreprise, afin d'en déterminer l'avantage concurrentiel. La décomposition de la chaîne de valeur du Boulot vers... devrait

permettre de saisir concrètement les choix stratégiques faits par le passé à chacune des étapes de son modèle d'affaires, ses choix actuels - et leur évolution possible - ainsi que l'exploration des options et considérations à prendre en compte pour assurer le maintien de sa pertinence sociale et de sa viabilité économique.

La chaîne de valeur nous est donc apparue un outil analytique particulièrement utile pour aborder les préoccupations du Boulot vers..., dans la triple considération de sa clientèle (les jeunes comme clientèle première, et les organismes communautaires d'hébergement et les centres de la petite enfance comme principaux clients commerciaux), de son médium (le bois) et de son produit (ébénisterie sociale). Faisant le lien entre la chaîne de valeur et la tension entre le social et l'économique, Alegre (2015) a soumis l'hypothèse que la tension se fera sentir plus fortement là où, dans l'entreprise sociale, il y a création de valeur sociale ajoutée. L'auteure donne l'exemple d'une entreprise sociale de vente de produits équitables où la valeur sociale ajoutée repose sur le choix de ses fournisseurs; dans ce cas, ce serait donc dans la sphère des intrants que la tension social/économique se manifesterait avec le plus d'intensité.

Le cas du Boulot vers... apparaît particulièrement intéressant, puisque la création de valeur sociale nous a semblé s'opérer à toutes les étapes de la chaîne de valeur¹ et que, tel que précédemment exposé, le contexte socioéconomique dans lequel s'inscrivent ces différentes étapes et décisions quant à l'activité commerciale est en transformation.

C'est partant des défis concrets rencontrés par Le Boulot vers..., défis qui trouvent écho dans la littérature en gestion, et en gestion des entreprises d'économie sociale, que nous avons amorcé la recherche.

1.3 Les objectifs du projet

Compte tenu des connaissances du Boulot vers..., de son expertise ainsi que de sa démarche de réflexion sur son développement organisationnel, il a été convenu, au sein du comité d'encadrement, que l'approche la plus adéquate pour répondre à son besoin était de travailler de concert avec l'organisme, en vue de développer des outils permettant d'alimenter ses réflexions et ainsi faciliter ses choix stratégiques pour l'avenir concernant l'activité commerciale, dans le respect de sa mission première d'insertion des jeunes. Ce but a été décliné en trois objectifs opérationnels pour le projet :

1. Développer un cadre de référence des principes qui orientent les décisions stratégiques et les actions du Boulot vers...;
2. Élaborer un éventail d'options de développement réaliste pour Le Boulot vers...;

¹ En ce sens, nous pouvons ici parler d'une chaîne de « valeurs »

3. Schématiser les options de développement en lien avec l'activité commerciale du Boulot vers..., dans le respect de sa mission et de ses visées de rentabilité sociale et de rendement économique

La prochaine section présente l'approche méthodologique utilisée pour répondre à ces objectifs de recherche.

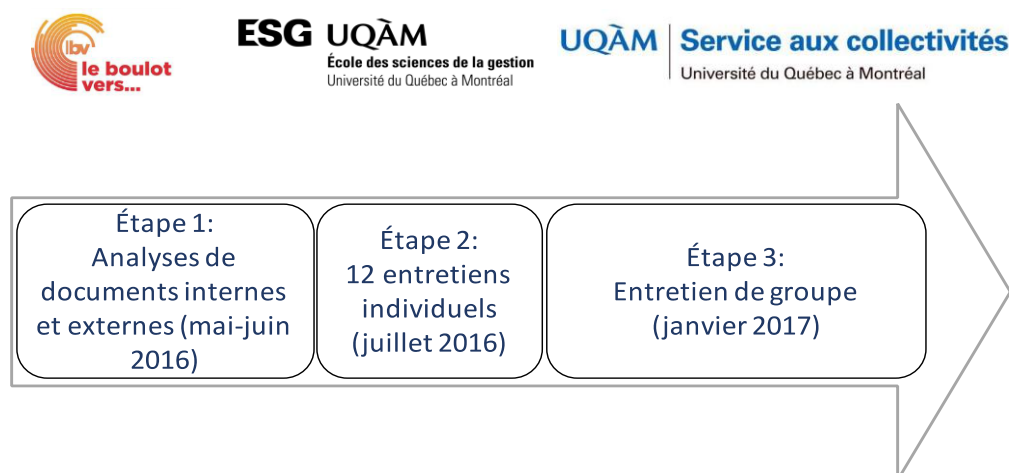
2. Éléments de méthodologie

Entre les premières rencontres d'échanges entre les chercheuses, les partenaires et la représentante du Service aux collectivités, en août 2015², et aujourd'hui, la démarche de recherche a été jalonnée de plusieurs étapes et méthodes.

Tel qu'illustré dans la Figure 2, le projet peut se découper en 3 phases principales, caractérisées par diverses méthodes de recherche : 1) une analyse documentaire (documents internes du Boulot vers... et externes); 2) des entretiens individuels et 3) un entretien de groupe (*focus group*) avec différentes parties prenantes du Boulot vers... Précisons aussi que les nombreuses rencontres du comité d'encadrement (dont le détail sera présenté brièvement après les trois phases principales) ont aussi alimenté la recherche. Ajoutons enfin que le projet a obtenu en mars 2016 un certificat d'approbation éthique du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec les êtres humains (CIEREH) de l'UQAM.

Figure 2 : Étapes de la recherche

Coconstruction du projet à travers le comité d'encadrement



Dans les prochains paragraphes, nous traçons les grandes lignes de chacune de ces étapes.

² Rappelons ici qu'un premier travail conjoint, soutenu par le SAC, avait été réalisé en vue de répertorier et de comparer les modèles d'affaires des entreprises d'insertion en Europe, Amérique du Nord et Amérique du Sud (Despins et Tello-Rozas, 2015).

2.1 Analyse documentaire (documents internes et externes)

Pour nous familiariser avec Le Boulot vers... et saisir la richesse de son histoire, nous avons initialement choisi de nous pencher sur des documents internes jugés riches en choix et réflexions stratégiques. C'est ainsi qu'en plus du livre *Le Boulot vers...20 ans à meubler des vies* (Mottet, 2003), Le Boulot vers... a mis à notre disposition plusieurs documents d'archives (divers rapports et analyses dont la liste est présentée en références). La lecture analytique de ces documents (plus de 250 pages, sans compter le livre) visait essentiellement à repérer et à comprendre les choix stratégiques de l'organisme dans le passé, les forces, faiblesses, opportunités et menaces (matrice « FFOM »³), mais aussi les principes et valeurs qui les sous-tendaient, que ces derniers soient explicitement mentionnés ou repérés à travers l'implicite.

Parallèlement à l'analyse de ces documents internes, nous avons procédé à un exercice de balisage externe pour mieux situer Le Boulot vers... par rapport à des entreprises similaires œuvrant dans la production de produits de bois⁴. À partir des informations secondaires provenant des différents sites web, le balisage externe nous a permis d'identifier les principales caractéristiques de 38 entreprises d'économie sociale du secteur du bois, qui peuvent paraître en concurrence avec Le Boulot vers...⁵. Parmi les informations recherchées sur le site internet de chacune des entreprises, notons la situation géographique, l'offre de produits et le recoupage de cette offre par rapport à celle du Boulot vers..., sur la base de l'offre présentée sur son site www.boulotvers.org⁶.

³ La matrice FFOM est un outil d'analyse stratégique qui permet à la fois de capter les aspects positifs et négatifs du diagnostic d'une organisation, et ce tant à l'interne qu'à l'externe. En interne positif, on retrouve les forces et en négatif, les faiblesses; en externe positif, les opportunités et en négatif, les menaces.

⁴ Ce travail ainsi que la recherche sur les tendances du secteur du meuble au Québec et au Canada a bénéficié de l'appui de Félix Moyneur-Guertin, assistant de recherche.

⁵ La liste de ces entreprises a été établie par une combinaison de sources. En premier lieu, la liste des entreprises d'insertion au Québec membres du Collectif des entreprises d'insertion (<http://www.collectif.qc.ca/>) a été filtrée avec le secteur « Manufacturier »/sous-secteur « Transformation du bois, ébénisterie, menuiserie et bois ouvré » (10 résultats). Cette liste initiale en insertion a été combinée à une liste issue du Répertoire des entreprises d'économie sociale du Chantier de l'économie sociale (<http://economiesocialequebec.ca/>), filtrée par secteur « Manufacturier »/sous-secteur « Industrie et bois et ébénisterie » (30 résultats). Enfin, nous avons intégré à la liste des entreprises adaptées, répertoriées sur le site du Conseil québécois des entreprises adaptées (<http://cqe.ca/trouver-un-produit-service/>), secteur « Industrie du bois » (13 résultats). En retirant les doublons, la liste issue de ces trois sources contenait 38 entreprises dont les produits principaux offerts étaient les suivants : mobilier d'intérieur; mobilier extérieur (de jardin, de parcs); articles de compostage et jardinage; armoires (cuisine, salle de bain, rangement); comptoirs, planches à découper, plateaux de service, et produits de 2e et 3e transformations (piquets, palettes, éboutage de blocs et de planches).

⁶ Plus spécifiquement, en ce qui a trait à la localisation géographique, pour chaque entreprise, nous avons mené une recherche d'itinéraire Google Map partant du Boulot vers... comme point d'origine, afin de pouvoir évaluer la distance précise. Afin d'évaluer la proximité de produit, partant des produits offerts par Le Boulot vers... sur la base de son site web (soit : 1) mobilier de bureau, 2) mobilier de garderie, 3) mobilier extérieur et 4) mobilier pour ressources d'hébergement), nous avons vérifié quelles entreprises annonçaient des produits similaires pour chacune de ces catégories. Par exemple, une entreprise

De plus, afin de saisir les dynamiques plus « macro » du secteur du meuble au Québec et au Canada, divers rapports et études (gouvernementales, statistiques ou autres) de l'industrie ont été consultés.

2.2 Entretiens individuels

En juillet 2016, nous avons procédé à la réalisation de douze entretiens individuels. Ces entretiens, d'une durée totale de 939 minutes (soit près de 16 heures), ont été menés par deux membres de l'équipe de recherche, auprès de diverses parties prenantes du Boulot vers... (membres de l'équipe de travail, membres anciens et actuels du CA, membres du comité du développement organisationnel du Boulot vers..., membres de la Fondation Boulot vers..., ex-stagiaires, clients commerciaux), identifiées de concert avec les membres du comité d'encadrement.

Le guide d'entretien prévoyait des questions visant à comprendre les liens et l'expérience des participant.e.s avec Le Boulot vers..., pour ensuite aborder leur perception des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'organisme, ainsi que la façon dont la tension entre les dimensions « sociale » et « économique » est vécue à travers des exemples concrets et les défis de gestion. Tous les entretiens ont été enregistrés en format audio et des transcriptions complètes ont été réalisées. L'ensemble du matériel issu des transcriptions représente un corpus de 321 pages, interligne simple, traité avec l'aide du logiciel NVivo. La codification des entretiens s'articule autour de 14 nœuds initiaux, auxquels se sont ensuite ajoutés certains éléments émergents⁷.

2.3 Entretien de groupe

Un entretien de groupe a été réalisé le 18 janvier 2017, de 18h00 à 20h10, dans les locaux de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Les douze personnes ayant participé aux entretiens individuels y ont été conviées; sept y ont participé. La discussion a été guidée par l'équipe de recherche. L'entretien visait à présenter les résultats issus des phases précédentes de la recherche et les outils développés (la matrice FFOM issue des entretiens individuels et une première version du cadre de référence), ainsi qu'à explorer de nouvelles opportunités commerciales pour Le Boulot vers... L'entretien de groupe a permis de bonifier les outils initialement élaborés. Ces derniers, ainsi que les réactions qu'ils ont suscitées en entretien de groupe, sont présentés à la section suivante. Sur le plan des opportunités, le groupe a été invité à identifier, parmi la liste

présentant des lits ou des commodes se voyait attribuer un point pour la catégorie « ressources en hébergement » puisque l'entreprise pourrait concurrencer Le Boulot vers... avec ces produits auprès du marché des ressources en hébergement.

⁷ Les noeuds sont : Attachement, Clientèle jeunes, Clientèle commerciale, Contraintes, Défis, Faiblesses (implicites et explicites), Forces (implicites et explicites), Insertion, Menaces, Mission, Opportunités, Production adaptée aux jeunes, Produit à utilité sociale, Que produit Le Boulot Vers...?, Tensions économique versus social, Valeurs, Autres.

complète des opportunités proposées en entretiens individuels (et présentées dans le FFOM 2016), une opportunité porteuse à analyser à l'aide du cadre de référence, afin de le mettre à l'épreuve.

2.4 Rencontres du comité d'encadrement du projet

Tel que précisé d'entrée de jeu et illustré dans la Figure 2, les échanges lors des rencontres du comité d'encadrement ont aussi contribué à alimenter la coconstruction de l'outil développé. Au nombre de 12, ces rencontres ont permis aux membres de l'équipe de recherche, aux partenaires et à l'agente de développement de discuter ouvertement de tous les aspects du projet, tout en développant une compréhension partagée des enjeux, principes et valeurs du Boulot vers...

3. Principaux résultats de la démarche

Dans cette section du rapport, nous présentons les résultats du projet en deux temps : tout d'abord, les constats et outils pour Le Boulot vers..., suivis des observations et pistes de réflexion que nous pouvons formuler suite à la recherche.

3.1. Des constats et des outils pour Le Boulot vers...

Nous exposons ici les grandes lignes de l'analyse issue de chacune des phases et méthodes décrites précédemment, de même que les apports des rencontres du comité d'encadrement. Nous présentons enfin l'outil développé pour répondre aux objectifs du projet, soit un cadre de référence des principes et valeurs qui guident les décisions stratégiques du Boulot vers...

3.1.1 Quelques constats initiaux issus de l'analyse documentaire

Rappelons que la lecture analytique des documents internes du Boulot vers... visait à repérer les choix stratégiques passés mais aussi les principes et valeurs qui les sous-tendaient, afin d'alimenter le cadre de référence (sur lequel nous élaborerons en 3.1.5). Il sied ici de préciser que les choix stratégiques (et principes/valeurs) ayant guidé l'évolution du Boulot vers... n'étaient pas toujours faciles à dégager des documents consultés, leur objectif n'étant pas nécessairement d'en témoigner.

L'analyse de ces documents nous a également permis de dresser une succession de matrices des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour différentes années, à partir desquelles nous dégageons les constats suivants :

- Les forces (les éléments positifs, internes) sont très souvent liées à la rentabilité sociale, alors que les faiblesses et menaces ont trait à la rentabilité économique ;
- Globalement, le social prime et conditionne l'économique ;
- Des constantes se dégagent à travers les documents : la primauté des besoins des jeunes, l'augmentation de leurs besoins, le financement incertain ;

- La menace du financement incertain est partagée par les clients commerciaux du Boulot vers...

Bien souvent implicites, les décisions repérées reposent invariablement sur le respect de la mission et des besoins des jeunes en insertion. En effet, qu'il soit question de choix marketing liés aux produits et services ou de développement d'affaires, de ces documents se dégage la profonde volonté du respect de la mission sociale, laquelle oriente très fortement les réflexions et décisions, malgré les défis associés à la complexification des besoins des jeunes et au financement incertain.

Cette analyse de documents internes a été complétée par une analyse de documents externes portant sur l'industrie du meuble et du secteur du bois, afin de mieux comprendre le contexte commercial et économique dans lequel évolue Le Boulot vers...; cette analyse s'est faite *via* un exercice de balisage de la « compétition » et d'identification des grandes tendances de l'industrie.

Le résultat de ce balisage est présenté sous forme d'une analyse bidimensionnelle qui offre un aperçu de l'environnement compétitif du Boulot vers... en économie sociale, dans le secteur du bois. En effet, partant de l'analyse des informations présentées sur le site Internet de 38 entreprises de l'économie sociale du secteur « bois », nous avons positionné 19 entreprises dans un plan cartésien, avec la proximité géographique pour l'axe des abscisses (x) et la proximité de produits pour l'axe des ordonnées (y) (voir la figure en annexe 2). Tel qu'expliqué précédemment (note de bas de page # 5), la proximité de produits avec Le Boulot vers... était établie à partir de l'information disponible sur le site Internet des entreprises. Si ces entreprises annonçaient la production de mobilier de bureau, de garderie, pour ressources en hébergement ou de mobilier extérieur (soit l'un ou l'autre des quatre types de produits annoncés par Le Boulot vers... sur son site Internet), nous avons considéré qu'il y avait proximité dans l'offre de produits. Lorsqu'un ou plusieurs produits affichés concordaient avec l'un des types de produits du Boulot vers..., un point était accordé (pour un maximum de 4 points, vu les 4 types de produits mis de l'avant sur www.boulotvers.org).

Au total, sept organisations (Les Ateliers d'Antoine, Bois Urbain, Les Entreprises Jeunesse, Surbois, Prise, Au pont de bois, Atelier de la Cire-Constance) offrent, au minimum, 2 types de produits similaires à ceux que propose Le Boulot vers..., du moins selon leur site internet respectif. Une seule entreprise (Formaca) présente 1 type de produit similaire et trente n'ont aucun type de produit semblable à ceux que propose Le Boulot vers... En ce qui concerne la proximité géographique, nous constatons une répartition relativement homogène des entreprises. Trois d'entre elles sont localisées à proximité du Boulot vers... (entre 0 et 20 kilomètres) et parmi elles, deux (Les Ateliers d'Antoine et Bois Urbains) présentent 2 types de produit similaires. À une distance comprise entre 21 et 100 kilomètres, nous retrouvons quatre entreprises dont deux (Les Entreprises Jeunesse et Surbois) ont au minimum 2 types de produits proches de ceux du Boulot vers... De plus, trois entreprises offrant 2 types de produits similaires se

situent à plus de 101 kilomètres du Boulot vers... Enfin, l'organisation ayant 1 type de produit proche de ceux du Boulot vers... (Formaca) se trouve entre 101 et 301 kilomètres de l'organisme.

Nous avons aussi identifié diverses tendances dans l'industrie du meuble au Québec et au Canada, dont voici les grandes lignes. Le Québec est reconnu nationalement comme étant « le champion » canadien des meubles de maison en bois (Gouvernement du Québec, 2007). De plus, nous pouvons constater une intensification de la promotion des produits en bois depuis quelques années (Desjardins, 2015). Nonobstant ceci, il est à noter que, depuis quelque temps, la classe moyenne québécoise « s'essouffle » : disposant de moins de revenus, les consommateurs se tournent vers des produits aux prix compétitifs et les magasins ont davantage recours aux importations afin de se conformer à cette réalité (Dubuc, 2016). Ainsi, les importations de meubles de maison ont atteint 468 millions de dollars au Québec en 2013, une hausse de 41 % depuis l'année 2005 et dont plus de 50 % provenaient de la Chine (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2014). À l'échelle canadienne, les importations chinoises ont augmenté de 9 points de pourcentage entre 2005 et 2013 (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2014). Le géant asiatique occupe ainsi une place privilégiée⁸ et, afin de se distinguer, les fabricants locaux doivent miser sur autre chose que la qualité ou le prix. En effet, il est important d'offrir des produits distinctifs au design unique (lesquels peuvent arborer un logo identificatoire), de proposer des produits personnalisés ou de miser sur la qualité des services tels que le service après-vente (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2014). Il est aussi primordial de bâtir une image de marque forte (aspect peu présent dans l'industrie québécoise) : celle-ci peut reposer sur un ou divers aspects, tels qu'un avantage technologique, un design novateur ou même la mission de l'entreprise (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2014).

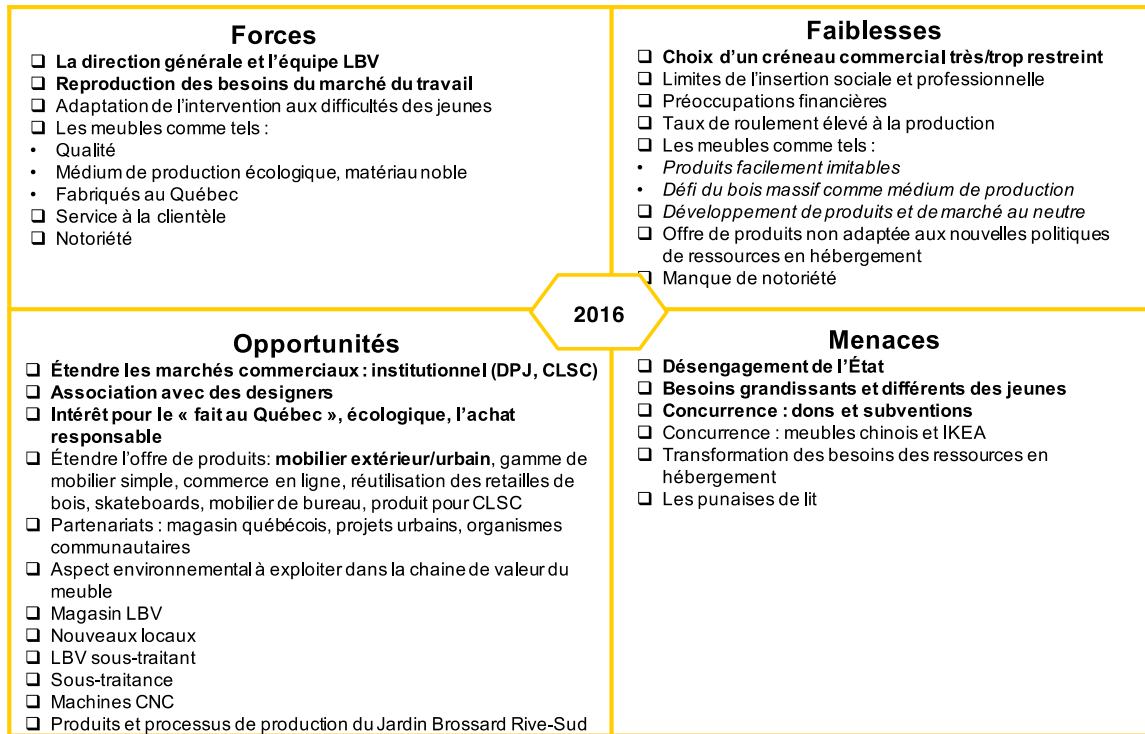
3.1.2 Constats issus des entretiens individuels

En plus de nous renseigner sur les valeurs et principes fondamentaux du Boulot vers... et de nous permettre de mieux comprendre la relation entre l'insertion et l'activité de production de meubles (des éléments intégrés à l'outil présenté en 3.1.5), l'analyse des entretiens individuels a permis la construction d'une matrice actualisée des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) du Boulot vers... La matrice a été nourrie exclusivement des suggestions et commentaires formulés lors des entrevues. Rappelons ici que les sujets abordés pendant ces entretiens portaient essentiellement sur la dimension commerciale du modèle d'affaires et non sur son modèle d'intervention.

⁸ Notons que « la concurrence des pays à faibles coûts de production se concentre principalement dans le segment des meubles de maison en bois de milieu de gamme, qui représente le cœur de l'industrie québécoise » (Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation, 2007, p. 24)

La matrice FFOM issue de ces entretiens est présentée dans la Figure 3 (en page suivante). Les éléments en caractères gras, dans la matrice, représentent des items mentionnés à au moins six reprises dans l'ensemble des entretiens individuels.

Figure 3 : Matrice FFOM 2016 issue des entretiens



Du côté des forces, les personnes rencontrées ont mis de l'avant l'équipe et la direction générale de l'organisme à plusieurs reprises. En outre, la capacité de reproduire un cadre de travail réel dans l'atelier a aussi été mentionnée comme étant l'une des grandes forces caractérisant l'organisme. La faiblesse la plus fréquemment relevée a trait au choix d'un créneau commercial considéré comme étant très – voire trop – restreint. Les trois menaces les plus souvent signalées sont le désengagement de l'État (qui touche à la fois directement Le Boulot vers..., mais aussi sa clientèle commerciale), les besoins grandissants et différents des jeunes, ainsi que la concurrence accrue pour les dons privés et les subventions. Enfin, la liste d'opportunités mentionnées est vaste. Celles les plus souvent proposées sont la possibilité d'étendre les marchés commerciaux en ciblant d'autres clients institutionnels (p.ex., DPJ, CLSC); l'association avec des designers; l'intérêt croissant pour les produits portant le sceau « fait au Québec », pour les produits écologiques et pour « l'achat responsable »; l'offre potentielle de mobilier extérieur et de mobilier urbain.

3.1.3. Entretien de groupe

L'entretien de groupe a permis aux participant.e.s de discuter de la matrice FFOM développée, et plus spécifiquement des opportunités. Comme pour les entretiens

individuels, seule la dimension commerciale du modèle d'affaires a fait l'objet de cet entretien de groupe. Notons qu'alors qu'une possibilité d'ajouter des idées a été offerte aux participant.e.s lors de la discussion de groupe, aucune nouvelle opportunité n'a été greffée à celles déjà répertoriées lors des entretiens individuels. Dans les lignes suivantes, nous rapportons les principales réactions observées.

Un premier consensus s'est rapidement dégagé au sein du groupe : le marché de l'utilité sociale (clients commerciaux collectifs) doit demeurer prioritaire. D'après certains participant.e.s, c'est un marché qui pourrait et devrait être davantage exploité, notamment puisqu'il aide à motiver les jeunes. Par ailleurs, il est considéré comme étant « moins demandant » que le marché privé. En lien avec les menaces identifiées dans le FFOM, on observe toutefois un intérêt partagé à trouver un marché/produit « secondaire » complémentaire et ce, pour au moins deux raisons : 1) afin d'assurer des revenus additionnels de ventes et 2) pour garantir une production continue et ainsi faire travailler les jeunes, surtout en « période de creux ». Les discussions nous ont aussi permis d'observer qu'une forte majorité ne souhaite pas vendre à des particuliers et on note aussi une opposition claire à l'opportunité d'ouvrir un magasin.

Une première opportunité a rallié la majorité : celle de développer de « petits produits » (par exemple des cadres, planches à découper, jouets de bois, plateaux/porte-documents pour les bureaux) à partir des retailles de bois. Selon les échanges, cette opportunité en intégrerait plusieurs : l'intérêt pour le « fait au Québec », l'écologique, l'achat responsable; l'exploitation de l'aspect environnemental dans la chaîne de valeur et éventuellement, l'association avec des designers. Cette opportunité permettrait un élargissement du marché commercial et une augmentation de la notoriété (à travers une communication claire de l'identité et de la mission du Boulot vers... notamment sur des dépliants accompagnant les produits). Cette production complèterait au besoin l'activité principale (la production des meubles), sans s'y substituer. En ce qui a trait à la distribution, la possibilité de s'associer avec une organisation ayant un système de distribution a été évoquée par 2 participant.e.s puis ensuite discutée par le groupe. Cela permettrait d'élargir le marché pour ces potentiels « petits produits ». Une deuxième opportunité jugée porteuse par la majorité est celle des composteurs, vendus à des arrondissements/municipalités ou via des groupes environnementaux.

3.1.4 L'apport des discussions au comité d'encadrement

Les nombreuses rencontres du comité d'encadrement ont aussi été des moments et espaces riches en échanges entre l'équipe de recherche, les partenaires et l'agente du Service aux collectivités. Ces rencontres ont permis de questionner, d'explicitier et de nommer un certain nombre d'éléments importants pour la présente recherche et, plus largement, pour les réflexions menées par Le Boulot vers... à travers son comité de développement organisationnel. Nous en rapportons ici les principaux.

Ces échanges ont tout d'abord permis de clarifier la relation entre l'activité commerciale et l'insertion : l'activité de production de meubles est à la fois subordonnée et adaptée à

l'insertion. Les besoins des jeunes priment ainsi et guident les décisions commerciales. S'il s'agissait d'une relation implicite pour les acteurs du Boulot vers..., le travail de recherche a permis de la nommer et de la préciser explicitement.

La notion d'utilité sociale a aussi fait l'objet de discussions : en effet, alors que pour les partenaires du Boulot vers... au comité d'encadrement, l'acheteur de meubles à utilité sociale était d'emblée un OBNL ou un acteur public, l'équipe de recherche entrevoyait initialement cet acteur comme étant potentiellement individuel ou encore une entreprise capitaliste souhaitant réaliser un achat socialement responsable. Des échanges similaires avaient cours au comité de développement organisationnel, alimentant les discussions au comité d'encadrement, et vice-versa. Nous reviendrons plus loin sur ce point, à travers la perception de l'importance de la valeur « Produire pour la communauté », discutée à travers l'outil développé et mis à l'épreuve lors du groupe de discussion.

Les échanges au comité d'encadrement ont ainsi été essentiels pour bien définir les valeurs et les « contraintes » ou considérations dans lesquelles s'inscrivent le modèle d'affaires et le modèle d'intervention du Boulot vers... et qui sont explicitées dans le cadre de référence qui suit.

3.1.5 L'outil développé : un cadre de référence

Afin de construire un cadre de référence pouvant servir d'outil d'aide à la prise de décision, l'équipe de recherche a d'abord considéré deux dimensions distinctes : les sept critères de définition des entreprises d'insertion au Québec et les éléments propres au Boulot vers.... Ces derniers éléments ont trait à sa mission, son approche, son médium, son modèle d'intervention et son modèle d'affaires. L'annexe 3 permet de visualiser ces différents éléments, desquels le cadre de référence émerge.

Le projet visant à alimenter les réflexions autour de l'activité commerciale du modèle d'affaires, il nous a fallu réfléchir aux liens entre cette activité et le modèle d'intervention. Tel que précédemment mentionné, des entretiens individuels était clairement ressorties la subordination et l'adaptation de l'activité commerciale à l'intervention auprès des jeunes. Cette relation entre l'intervention et l'activité commerciale est schématisée en annexe 4.

La subordination et l'adaptation de l'activité commerciale à l'intervention, préservées depuis la création du Boulot vers..., génèrent des valeurs et des contraintes (renommées « considérations » lors de l'entretien de groupe) à ne pas perdre de vue. Ainsi, en plus de respecter les critères de définition des entreprises d'insertion, Le Boulot vers... présente des valeurs qui lui sont propres, qui ont été identifiées dans les documents internes, à travers les entretiens et les discussions au sein du comité d'encadrement. Au total, neuf valeurs ont été dégagées : 1) le jeune est la raison d'être ; 2) produire pour la communauté ; 3) le respect ; 4) la relation de confiance ; 5) la réussite ; 6) la responsabilisation ; 7) la qualité ; 8) le souci de l'environnement et 9) la santé et la

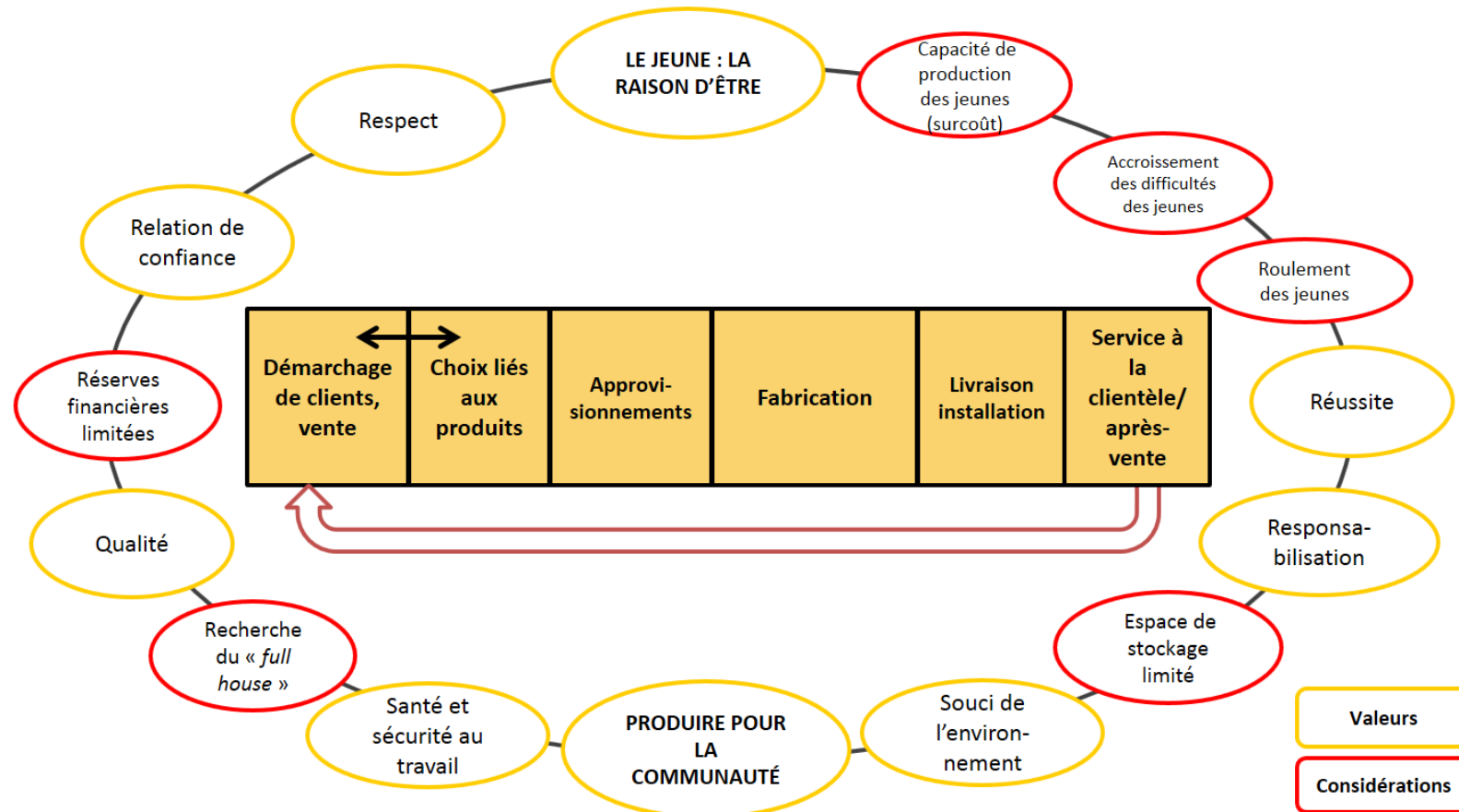
sécurité au travail⁹. Ces valeurs cohabitent avec des considérations (initialement qualifiées de « contraintes »). Elles sont au nombre de six : 1) la capacité de production des jeunes (surcoût) ; 2) l'accroissement des difficultés des jeunes ; 3) le roulement des jeunes ; 4) l'espace de stockage limité ; 5) la recherche du « full house » et 6) les réserves financières limitées.

C'est donc à l'intérieur de ces valeurs et considérations que s'inscrit l'activité commerciale, soit la production et la vente de meubles. Partant du modèle d'analyse de la chaîne de valeur ajoutée de Porter (Porter 1985, puis Dees et Anderson, 2003 pour la chaîne de valeur sociale ajoutée), nous avons reconstitué la chaîne de valeur associée à la production et à la vente de meubles du Boulot vers..., sur la base des entretiens individuels et des échanges au comité d'encadrement.

La Figure 4 (page suivante) présente le cadre de référence développé sur la base de la chaîne de valeur de l'activité commerciale du Boulot vers..., puis bonifié lors de l'entretien de groupe. Cette chaîne de valeur est composée de six maillons : 1) le démarchage de clients et les ventes ; 2) les choix liés aux produits (souvent ces deux premiers maillons sont itératifs) ; 3) les approvisionnements ; 4) la fabrication ; 5) la livraison/l'installation et enfin 6) le service après-vente. Notons au passage que, puisque Le Boulot vers... ne fabrique ni ne distribue de produits de masse et que chaque commande implique une discussion approfondie avec les clients, la vente et le démarchage précèdent ici le reste des éléments de la chaîne, ce qui n'est pas le cas d'autres entreprises, autant traditionnelles que d'économie sociale.

⁹ Cette dernière valeur a été ajoutée lors de l'entretien de groupe.

Figure 4 : Cadre de référence bonifié*



* Modifications *post*-entretien de groupe : 1) « Considérations » plutôt que « contraintes » ; 2) ajout du service à la clientèle à la chaîne d'activités commerciales et d'une boucle de retour ; 3) ajout d'une valeur « Santé et sécurité au travail »

3.1.6 Le cadre de référence mis à l'épreuve

L'entrevue de groupe a permis de mettre à l'épreuve le cadre de référence, en l'utilisant pour tester la viabilité d'une nouvelle opportunité commerciale suggérée, soit la production de petits produits à partir de retailles de bois. En présentant explicitement les valeurs et considérations propres au Boulot vers..., l'outil a suscité la discussion entre les participant.e.s. Il s'est aussi avéré utile au moment d'explorer de nouvelles opportunités pour le volet commercial.

Tel qu'énoncé précédemment, l'opportunité de produire des petits produits à partir des retailles avait été identifiée par le groupe comme particulièrement porteuse. Rappelons ici qu'il ne s'agissait pas de remplacer l'offre de produits existante (meubles pour ressources d'hébergement, centres de la petite enfance, etc.) par cette nouvelle production potentielle, mais plutôt d'explorer la possibilité que cette opportunité (jugée intéressante, parmi d'autres) puisse être un complément à l'activité, centrale, de production de meubles. Nous avons donc mis à l'épreuve le cadre de référence afin d'analyser cette opportunité. L'exercice a permis de capter divers éléments ainsi que des liens entre la chaîne de valeur de l'activité commerciale, les valeurs et les considérations:

- Le fait d'utiliser des retailles s'inscrit dans la valeur du souci environnemental.
- Cela ne génère pas de dépenses d'approvisionnement, ce qui permet une possible fabrication avant la vente (un changement important à la chaîne de valeur), mais aussi la possibilité d'occuper les jeunes avec des tâches simples, et ce dès leur entrée en stage (dans le respect de leurs capacités).
- Le design même des produits pourrait aussi impliquer les stagiaires, renforçant par le fait diverses valeurs ainsi que la motivation des jeunes, et pouvant donc réduire le taux de roulement durant le stage.
- La contrainte d'espace limité ne pèse pas si les produits sont petits.
- Selon le produit développé, il est aussi possible d'envisager un accroissement de la visibilité auprès de potentiels nouveaux donateurs corporatifs. Par ailleurs, en termes d'implications pratiques, différents modes de distribution pourraient être envisagés.
- Toutefois, bien que des partenariats puissent être envisagés, des ressources humaines devront être impliquées et l'on note qu'elles sont déjà limitées (en lien avec la considération des réserves financières - et plus largement, des ressources - limitées).

À travers cet exercice de mise à l'épreuve du cadre de référence, nous avons observé que le groupe semblait prêt à accepter un assouplissement de la valeur « Produire pour la communauté ». Les discussions ont aussi permis de capter la possibilité de s'orienter vers une clientèle d'affaires, entre autres, grâce à des produits tels que des porte-documents (ou plateaux pour les bureaux). À part ce possible assouplissement, on ne dégage pas de marge de manœuvre sur les autres valeurs. La valeur « Le jeune : la

raison d'être » est celle qui a été la plus souvent explicitement mentionnée comme étant intouchable.

3.2 Quelques observations et pistes de réflexions pour la recherche

Après avoir présenté les principaux constats et outils pour Le Boulot vers..., nous souhaitons ici aborder ce que cette recherche, et le cas spécifique du Boulot vers..., nous apprennent sur la gestion des tensions entre visées sociales et rentabilité économique et sur la chaîne de valeur dans le contexte de cette entreprise d'insertion.

De fait, la littérature sur la gestion de la tension entre les visées sociales et économiques repose principalement sur l'étude de cas d'entreprises sociales, et pas nécessairement d'entreprises d'économie sociale ou d'insertion telles Le Boulot vers... Il s'agit là d'une distinction importante - porteuse de dynamiques potentiellement différentes entre les éléments en tension - qu'il sied ici de préciser.

En effet, on note actuellement un élan d'enthousiasme et de popularité pour les concepts d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social. Les travaux de Defourny et Nyssens (2011), et plus près de nous, de Roy (2016, avec la collaboration de Bouchard, Fortin, Gruet, Huot et Vézina) et de Bouchard, Filho et Zerdani (2015) permettent de distinguer les entreprises sociales selon leurs ancrages et inspirations – soit des traditions issues des États-Unis ou de l'Europe. En effet, bien que les organisations à but non lucratif aux États-Unis aient, par le passé, développé des activités commerciales pour pouvoir aller chercher de nouveaux revenus (Sanders, 2012), ces organisations évoluent désormais dans l'ombre des nouvelles « entreprises sociales ». Ces dernières, influencées par Bill Drayton et la vision d'Ashoka de « l'école de l'innovation sociale » (Defourny et Nyssens, 2010 : 40), sont typiquement des entreprises lancées par un entrepreneur social individuel - l'entrepreneur « héros » et le modèle marchand (Nicholls, 2000) - pour répondre, à travers une entreprise souvent à but lucratif, à des besoins sociaux ou environnementaux. Cette approche de l'entreprise sociale, largement véhiculée dans les écrits anglo-saxons, est différente de la conception européenne de l'entreprise sociale (Defourny et Nyssens, 2011). Cette deuxième conception met quant à elle de l'avant les caractéristiques collectives et de participation démocratique de l'entreprise sociale – caractéristiques qui sont aussi partagées par les entreprises d'économie sociale du modèle québécois – dont les entreprises d'insertion¹⁰. Tel que l'exprime Roy (2016 : 11) sur l'ancrage québécois : « Dans cet ancrage donc, la dimension sociale de l'économie renvoie à une idée du collectif, à la

¹⁰ À cet égard, nous soulignons ici que les entreprises d'insertion varient elles aussi selon les contextes nationaux. Par exemple, le premier travail conjoint réalisé dans le cadre de cette recherche (Despins et Tello-Rozas, 2015) faisait ressortir qu'aux États-Unis, les *Work Integration Social Enterprises (WISE)*, généralement issues d'une organisation mère de type OBNL, pratiquent une stratégie de financement axée sur le marché. Par ailleurs, parallèlement au faible financement public et à la présence de plus en plus importante des fondations, on observe la naissance de nouvelles formes juridiques comme les *low-profit limited liability companies (L3C)*.

gestion collective du risque, à des formes de gouvernance et de prise de décision collective. ». Dans le cadre de la présente recherche, nous avons souscrit à cette deuxième conception, plus pertinente pour l'analyse de l'expérience du Boulot vers...

Cet aparté sur les conceptions de l'entreprise sociale et de l'entreprise d'économie sociale permet d'observer des distinctions importantes, qui ne sont pas sans lien avec les interrogations théoriques que nous avons posées dans ce projet. En effet, de nombreux écrits, majoritairement anglo-saxons, sur la gestion de la tension entre « le social » et « l'économique » insistent sur l'interdépendance et l'importance égale de chacun des pôles dans l'entreprise sociale (voir par exemple, la synthèse de Smith, Gonin et Besharov, 2013). Or, les terrains d'étude recensés dans ces écrits sont, typiquement, des entreprises sociales à la sauce américaine, bien différentes du Boulot vers.... En effet, cette recherche nous a permis de voir que, pour Le Boulot vers..., l'insertion sociale prime sur l'activité commerciale. L'activité de production (et de vente) de meubles vient en soutien à cette mission sociale ; elle y est, tel que le projet a permis de l'énoncer clairement, subordonnée et adaptée. Ceci ne signifie pas que les activités marchandes ne sont pas importantes, mais les décisions commerciales sont toujours prises en fonction de servir la mission sociale première.

Le projet nous a ainsi permis de saisir l'importance cruciale de cette mission sociale et les valeurs du Boulot vers... dans toutes les décisions de gestion et de production. Dans cette optique, l'un des résultats les plus importants du travail conjoint réalisé au long du présent projet a été de nommer explicitement les éléments de référence de l'action du Boulot vers... Fortement alimenté par l'analyse des données collectées et par les échanges au comité d'encadrement, le cadre de référence développé (Figure 4) permet de situer l'activité commerciale du Boulot vers... au cœur d'une constellation de valeurs et considérations. Cette schématisation a permis au Boulot vers... d'explicitier les composantes de sa chaîne de valeur « production de meubles » en mettant en lumière les choix spécifiques qui s'opèrent dans la séquence. Par exemple, alors que de nombreuses entreprises produisent avant de vendre et que le « choix » des projets et clients du Boulot vers..., en amont du processus, peut paraître contre-intuitif en contexte de resserrement économique, ce choix prend tout son sens lorsqu'il est mis dans le contexte des valeurs et considérations de l'organisme.

En ce sens, le cadre de référence présenté offre au Boulot vers... un outil à mobiliser pour analyser les différentes possibilités commerciales, au regard de ses valeurs et considérations propres. Rappelons que ces dernières s'inscrivent dans un contexte plus large (annexe 3) intégrant à la fois les critères de définition des entreprises sociales et la mission spécifique du Boulot vers... Plutôt que de limiter le champ des possibles, ce cadre doit être vu comme un rappel des valeurs et considérations auxquelles l'activité commerciale est subordonnée, valeurs et considérations qui pourraient évidemment évoluer à travers le temps.

Conclusion

Cette recherche partenariale est le fruit d'une collaboration entre Le Boulot vers..., une équipe de recherche composée de deux professeures et d'une assistante de recherche de l'ESG UQAM, ainsi que du Service aux collectivités de l'UQAM. Le projet visait à répondre à un besoin actuel et concret du Boulot vers... : celui de disposer d'outils pour faciliter ses décisions stratégiques, dans le respect de sa mission, de ses visées de rentabilité sociale et de rendement économique. Ce projet est venu alimenter une réflexion plus large de développement organisationnel, visant à donner des pistes de réponses novatrices à un contexte social et économique complexe. En effet, ce travail de recherche a été réalisé dans une conjoncture marquée par des problèmes grandissants chez la clientèle première du Boulot vers... (des jeunes de 16 à 25 ans), des compressions budgétaires qui touchent Le Boulot vers... et ses clients commerciaux, ainsi que par une concurrence croissante pour des fonds privés en vue de permettre aux organismes de financer une partie de leurs activités.

Tel que souligné dans le premier travail conjoint entre les chercheuses de l'ESG UQAM et Le Boulot vers... (Despins et Tello-Rozas, 2015), les formes organisationnelles (statuts juridiques, mobilisation de sources de financement, utilisation de différentes ressources, etc.) et les modèles d'affaires des entreprises d'insertion sont très divers. Ciblant l'expérience de l'Europe de l'Ouest, des États-Unis et de l'Amérique latine, les chercheuses avaient constaté que cette diversité est fonction des contextes politique et socioéconomique dans lesquels ces entreprises s'insèrent. Par ailleurs, elles soulignaient que l'émergence des entreprises d'insertion est en lien avec un ralentissement économique ou une crise économique importante, pendant lesquels, dans une grande majorité des cas, l'État amorce un désengagement vis-à-vis des problèmes sociétaux.

La présente recherche, en plus de nommer explicitement les valeurs et considérations du Boulot vers..., a permis de discuter du concept de « meubles à utilité sociale » introduit dans le plan marketing de l'organisme en 1993, afin de le revisiter à la lumière du contexte actuel. En effet, tant le foisonnement actuel d'initiatives de responsabilité sociale et environnementale des entreprises que la montée en popularité du phénomène de consommation responsable invitent Le Boulot vers... à élargir sa conception du marché pour les meubles à utilité sociale vers l'acheteur responsable, toujours principalement considéré comme un acteur collectif, sans qu'il soit nécessairement issu de l'économie sociale.

L'exercice de réflexion en cours au Boulot vers... témoigne donc du besoin d'adaptation des entreprises d'économie sociale, dont les entreprises d'insertion, aux changements du contexte afin de poursuivre leur mission sociale et de nourrir leur capacité d'innovation sociale. Dans ce sens, les résultats du présent projet offrent au Boulot vers... des pistes pour adapter son activité commerciale au contexte socioéconomique

et pour que cette activité, en demeurant subordonnée à l'activité d'insertion, permette d'assurer la pérennité de la mission sociale et la capacité d'innovation sociale de l'organisme. Ceci dit, il importe de rappeler que l'innovation sociale peut à son tour agir sur le contexte, dans la mesure où ce type d'innovation peut potentiellement mener à des transformations sociales¹¹. L'expérience du Boulot vers..., première entreprise d'insertion socioprofessionnelle à Montréal et pionnier incontournable de la reconnaissance institutionnelle des entreprises d'insertion au Québec, illustre la possibilité qu'une innovation sociale bien locale puisse avoir une portée de transformation sociale.

Enfin, pour les chercheuses, le travail partenarial avec Le Boulot vers... et le SAC a constitué un espace extrêmement riche de coproduction et de partage de connaissances. Il a permis de bâtir une recherche « par et avec » un organisme qui, par sa capacité d'adaptation au fil des années et par sa mission sociale et son activité économique, continuera de nourrir et d'inspirer bien d'autres réflexions.

¹¹ Cette possible transformation sociale est de fait inscrite dans la définition de l'innovation sociale du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES, <http://crises.uqam.ca/>)

Bibliographie

- Alberio, M. et Tremblay, D-G. (2014a). Les entreprises d'insertion dans la sortie de crise : entre mission sociale, activité économique et relation avec les pouvoirs publics. *Télescope – Revue d'analyse comparée en administration publique*, 20(1), 128-149.
- Alberio, M. et Tremblay, D-G. (2014b). De la vision à l'action : la performance dans les entreprises d'insertion du Québec. *ANSER-J – Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, 5(1), 21-40.
- Alegre, I. (2015). Social and economic tension in social enterprises: Does it exist? *Social Business*, 5(1), 17-32.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C. et Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Bérubé, M. et Mottet, A-M. (2007). Rapport : *Analyse des publics cibles et consolidation du positionnement du Boulot Vers... Introduction*
- Bérubé, M. et Mottet, A-M. (2007). Rapport : *Analyse des publics cibles et consolidation du positionnement du Boulot Vers... Partie 1 : Les jeunes (cible principale) – constats*
- Bérubé, M. et Mottet, A-M. (2007). Rapport : *Analyse des publics cibles et consolidation du positionnement du Boulot Vers... Partie 2 : La clientèle commerciale (cible importante) – constats*
- Bérubé, M. et Mottet, A-M. (2007). Rapport : *Analyse des publics cibles et consolidation du positionnement du Boulot Vers... Partie 3 : Les partenaires (cible secondaire) – constats*
- Bérubé, M. et Mottet, A-M. (2007). Rapport : *Analyse des publics cibles et consolidation du positionnement du Boulot Vers... Conclusion*
- Bérubé, M. et Mottet, A-M. (2006). Rapport : *Étude de faisabilité du Boulot Vers... dans le cadre de la création éventuelle d'une nouvelle entreprise d'économie sociale*
- Bouchard, M. J., Filho, P. C., et Zerdani, T. (2015). Social enterprise in Québec: Understanding their "institutional footprint". *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(1), 42-62.
- Boulot Vers (1993). Extrait du rapport : *Plan marketing*.
- Boulot vers (2011). Rapport : *Document synthèse – Diagnostic global incluant un plan d'action*.
- Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) (non daté). Site internet : <http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html> (dernière consultation le 25 mai 2017).
- Collectif des entreprises d'insertion (non daté). Site internet : <http://www.collectif.gc.ca/criteres> (dernière consultation le 26 mai 2017).
- Dees, J. G. et Anderson, B. B. (2003). For-profit social ventures. In M. L. Kourilsky et W. B. Walstad (sous la dir. de), *Social entrepreneurship* (chapitre 2), Birmingham : Senate Hall Academic Publishing.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (319), 18-35.

Desjardins. (2015). *Les industries des produits en bois et des pâtes et papiers: entre tradition et innovation*. Document disponible en ligne à : <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/per1115f.pdf?resVer=1448374751000> (dernière consultation le 3 mai 2017).

Despins, C. et Tello Rozas, S. (2015). *Les entreprises d'insertion aux Amériques et en Europe de l'Ouest*. Rapport de recherche avec Le Boulot vers..., réalisé dans le cadre du Service aux collectivités de l'UQAM. Août 2015, 14 p.

Diochon, M. et R. Anderson, A. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise: narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 93-109.

Dubuc, A. (23 avril 2016). Enfin un peu de soleil pour le meuble québécois. *La Presse Affaires*, 1-3.

Le Groupe DBSF (1996a). Rapport : *Étude de faisabilité d'un projet d'incubateur d'entreprises d'insertion pour jeunes en difficulté*.

Le Groupe DBSF (1996b). Rapport : *Étude de faisabilité pour un projet d'entreprise d'insertion sociale et professionnelle en verdissement, rapport final*

Mertens, S. et Marée, M. (2010). Les contours de l'entreprise sociale. In Mertens, S. (sous la dir. de). *La gestion des entreprises sociales* (chapitre 1), Liège : Edipro, p. 17-82.

Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance: le cas des entreprises d'insertion par l'économique. *Innovations*, 1(29), 87-102.

Michaud, V. (2013). Business as a Pretext for Community. Dealing with Community-Business Tensions on a Social Enterprise's Websites. *M@n@gement*, 16(3), 294-331.

Mottet, A.-M. (2003). *Le Boulot vers...20 ans à meubler des vies*. Montréal : Boréal, 224 p.

Mottet, A-M. (2004a). Notes prises lors de la rencontre du CA 2004 au sujet du livre.

Mottet, A-M. (2004b). Notes prises lors de la rencontre des employés au sujet du livre.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (2007). *Profil de l'industrie québécoise du meuble*, 31 p. Document disponible en ligne à : https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/portraits_industriels/industrie_meuble.pdf (dernière consultation le 3 mai 2017)

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. (2014). *Profil industriel Meubles de maison*. Disponible à : https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/ameublement/page/profils-industriels-18552/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=418&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=18551&cHash=70f12b03460e087aa3f8a1848a12bd4e (dernière consultation le 4 mai 2017)

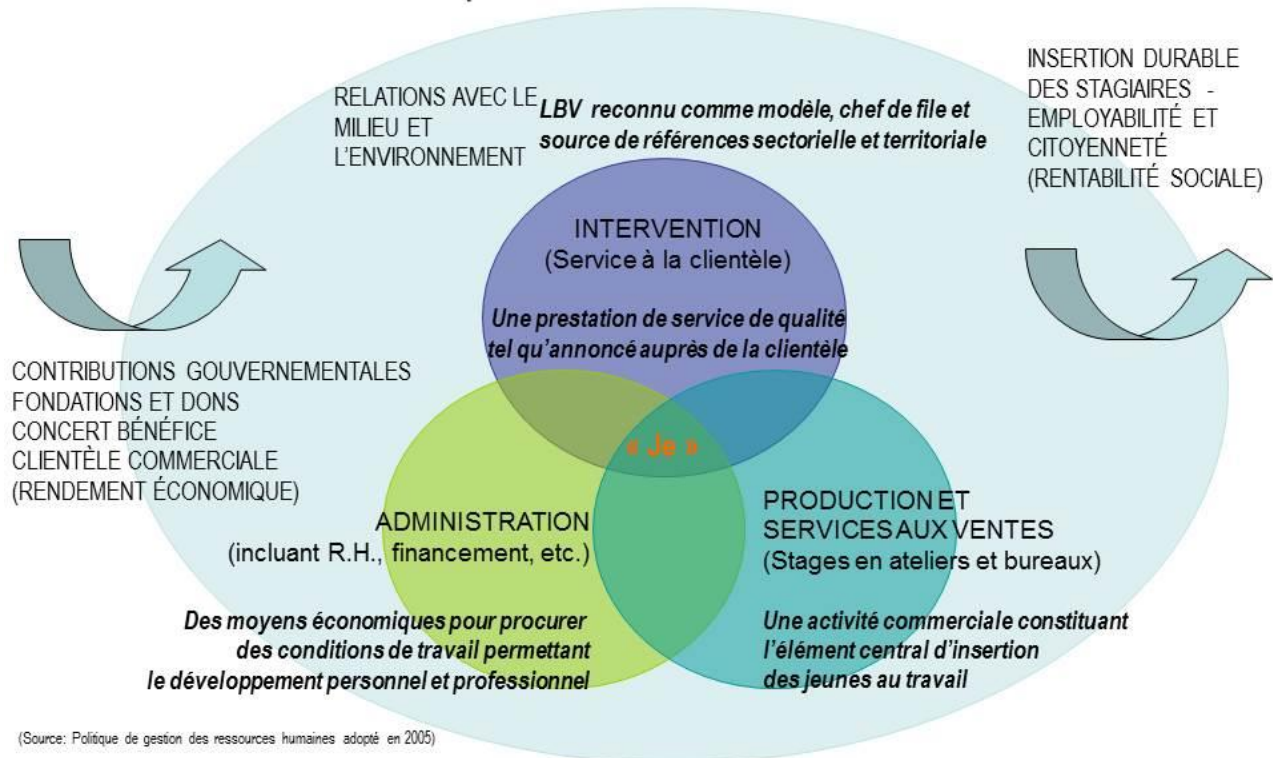
Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4), 611–633.

Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press

Roy, M. (2016) (avec la collaboration de Bouchard, M. J., Fortin, E., Gruet, E., Huot, G. et Vézina, M.). *L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale : synthèse de connaissances. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) – liaison et transfert*, 44 p. Document disponible en ligne à : http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/10/2016_TIESS_Synthese_Entrepreneuriat-social_oct-2016.pdf (dernière consultation le 3 mai 2017)

Smith, W. K., Gonin, M., et Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(03), 407-442

Le Boulot vers... - Modèle d'affaires Zones de performance et *résultats clés*



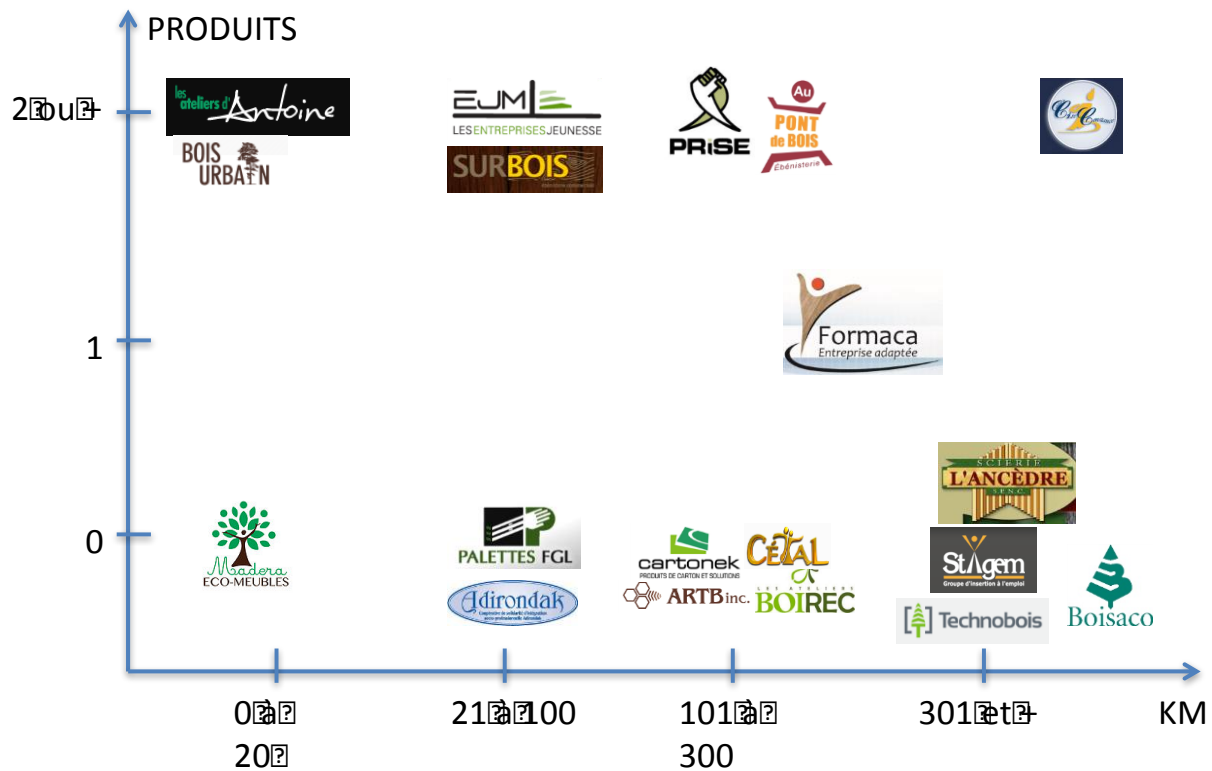
(Source: Politique de gestion des ressources humaines adopté en 2005)

Un mot-clé: la qualité

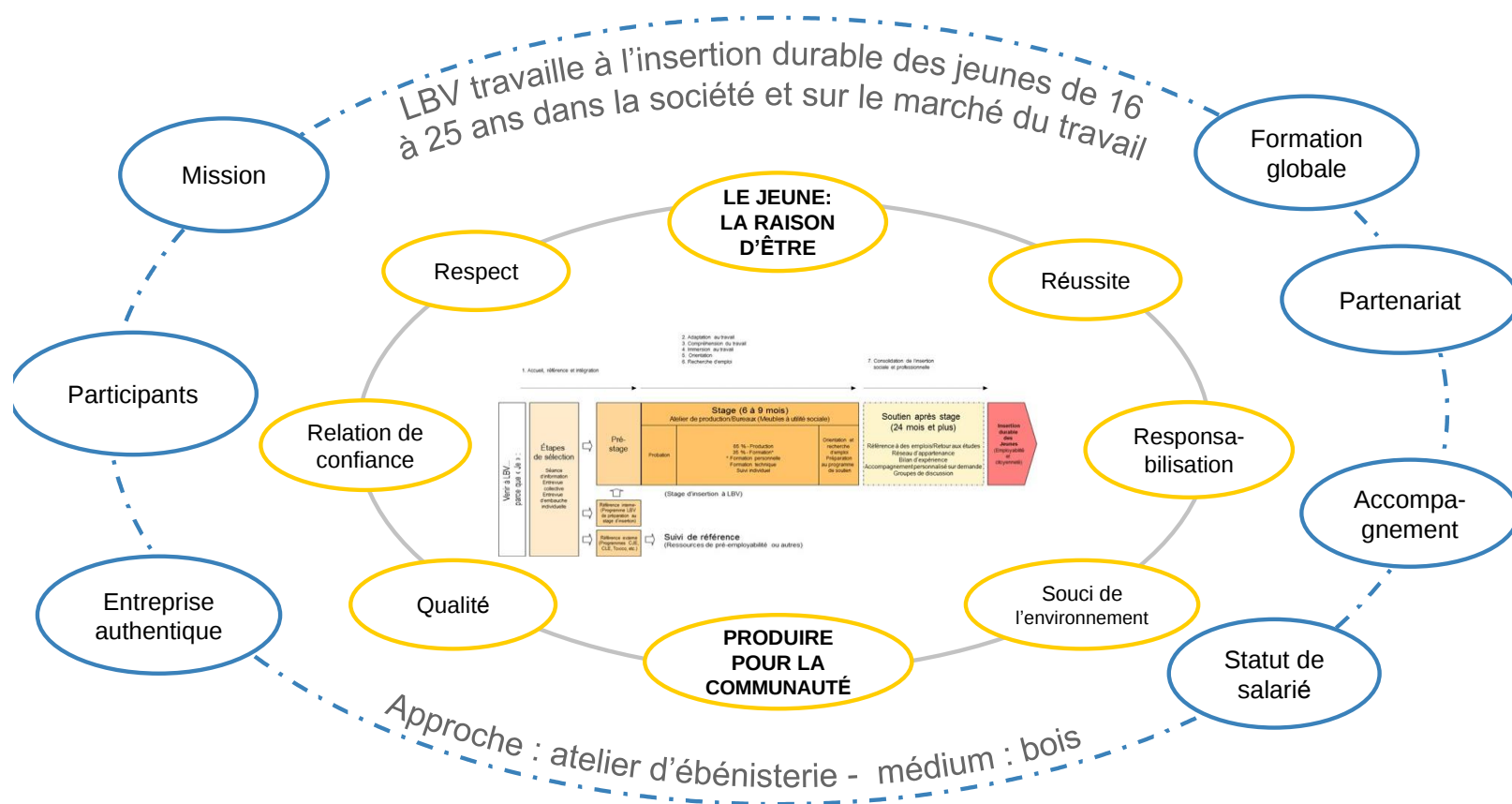
La qualité du service aux jeunes et à la clientèle commerciale, la qualité des relations du Boulot vers... avec l'ensemble de ses partenaires, tant ceux liés à l'offre de service que financiers. Une qualité basée sur les valeurs du Boulot vers... de respect, de relation de confiance, de réussite et de responsabilisation.
(Extrait du Plan global de commercialisation, 29 novembre 2007)

Avril 2009 (version révisée)

Annexe 2 : Balisage des entreprises d'économie sociale du secteur bois



Annexe 3 : Contexte plus large dans lequel s'inscrit le cadre de référence



Dans les pastilles **bleues** : critères tirés du cadre de référence des entreprises d'insertion au Québec (Collectif des entreprises d'insertion)

Dans les pastilles **jaunes** : valeurs spécifiques au Boulot vers...

Annexe 4 : La relation entre le modèle d'intervention et la chaîne de valeur de l'activité commerciale

