

SYNTHÈSE DE connaissances

*L'entrepreneuriat social
et l'entreprise sociale*



Matthieu Roy
avec la collaboration de Marie J. Bouchard,
Émilie Fortin, Émilien Gruet, Geneviève Huot et
Martine Vézina
Juin 2016

Avant-propos

Le document suivant a été préparé dans le contexte d'un séminaire de travail organisé par l'organisation Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) tenu le 5 juin 2015 à Montréal et intitulé « L'entrepreneuriat et l'entreprise sociale — Enjeux et opportunités pour l'économie sociale ».

Ce document repose sur une recherche documentaire orientée par les discussions menées au cours des nombreuses rencontres du comité de suivi mis sur pied pour le projet. Ce comité était composé de Marie J. Bouchard, professeure à l'ESG UQAM; Émilie Fortin, doctorante à l'ESG UQAM; Émilien Gruet, conseiller en transfert de l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS); Geneviève Huot, directrice de la recherche et de la formation au Chantier de l'économie sociale; Martine Vézina, professeure à HEC Montréal et de l'auteur du document, Matthieu Roy, agent de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Le document se base également sur l'information extraite de deux entrevues et de quelques observations participantes effectuées au printemps 2015. Il intègre également des réflexions faites lors du séminaire du 5 juin 2015 à l'UQAM. Ce séminaire a réuni des acteurs de l'économie sociale et des chercheurs universitaires et collégiaux afin de réfléchir aux enjeux et opportunités liés à l'engouement que suscitent l'entrepreneuriat et l'entreprise sociale. Il s'agit donc d'un bilan se basant sur des connaissances à la fois pratiques et scientifiques.

L'objectif principal du séminaire était de faire connaître le mouvement de l'entrepreneuriat social aux membres du TIESS, majoritairement issus de l'économie sociale québécoise. Ceci explique que ce document se concentre sur l'entrepreneuriat social, mais qu'un souci de comparaison avec l'économie sociale soit aussi présent, ne serait-ce qu'en filigrane. Nous espérons ainsi ouvrir un dialogue constructif qui, en plus d'éclairer des zones d'ombres dans lesquelles les acteurs de l'économie sociale au Québec pouvaient se trouver, puisse également servir aux acteurs de l'entrepreneuriat social.

Notez que le document est assez volumineux et qu'en fonction des intérêts du lecteur, il est possible pour ce dernier de passer d'une partie à l'autre sans pour autant le lire en entier.

Ajoutons que notre tentative de définition du domaine de l'entrepreneuriat social reste une entreprise risquée étant donné l'évolution rapide des notions qui s'y rapportent et selon les divers acteurs qui s'en réclament. Les regroupements de notions qui sont proposés ici doivent donc être considérés avec précaution. Cette remarque s'applique particulièrement à la partie 3 du document, où des catégories d'acteurs sont proposées : prise de façon trop littérale, cette catégorisation comporte le danger de gommer la diversité des points de vue et des logiques d'action qu'elle englobe. Nous invitons le lecteur à garder en tête cette limite de notre étude.

Table des matières

Introduction	6
PARTIE I - Les notions	8
Plusieurs définitions	8
Ancrages anglo-saxon et européen : des conceptions duelles de l'économie, de la solidarité et de l'innovation	10
Deux types de solidarité et d'innovation	12
PARTIE II - Les discours de l'entrepreneuriat social	14
Logique narrative de l'entrepreneur héros	14
L'entrepreneur social	15
Modèle organisationnel de l'entreprise marchande et entreprise sociale	16
La responsabilité sociale des entreprises	17
L'école des ressources marchandes	17
Le Social business	18
Le Bottom of the Pyramid	18
PARTIE III - Les acteurs	20
L'État	21
Rôle	21
Logique interne et discours	21
Outil	22
Environnement légal	22
Les organisations de soutien financier	22
Rôle	22
Discours et logique interne	23
Les outils	24
Le philanthrocapitalisme (venture philanthropy)	24
L'investissement à impact social (impact investment)	24
Quelques acteurs clés au Québec	25
Organisations de réseautage et de plaidoyer	25
Rôle	25
Discours et logique interne	26
Quelques acteurs clés au Québec	27
Les entrepreneurs sociaux	28

Rôle	28
Discours et logique interne	29
Nouveaux processus de socialisation et nouvelles générations	29
Quelques acteurs clés au Québec	30
Les écoles de gestion.....	31
Technologie	31
PARTIE IV - Enjeux et opportunités	33
Critiques respectives	33
Ce que l'entrepreneuriat social reprocherait à l'économie sociale	34
Ce que l'économie sociale reprocherait à l'entrepreneuriat social	34
Quelle ouverture et quels enjeux?	35
Des enjeux	37
Conclusion	38
Bibliographie	39

Liste des tableaux

Tableau 1.1 L'entrepreneuriat social : notions, objectifs et thèmes.....	9
Tableau 1.2 Les deux idéaux types de solidarité	12
Tableau 1.3 Innovation sociale, l'outil de changement.....	13
Tableau 2.1 Entrepreneuriat classique et entrepreneuriat social.....	15
Tableau 2.2 Formes de l'entreprise sociale	19
Tableau 4.1 Critiques respectives	35

Liste des figures

Figure 1.1 Les grandes catégories de questions	8
Figure 3.1 Les groupes d'acteurs de l'entrepreneuriat social	20
Figure 3.2 Taux de rendement et investissement d'impact	25
Figure 3.3. <i>Hybrid Value Chain</i>	27

Introduction

Au Québec, l'économie sociale est une réalité dont l'émergence remonte au milieu du 19^e siècle. Le mouvement s'est développé par vagues successives, mais le terme *économie sociale*, employé jusqu'alors surtout par certains universitaires, n'est entré dans l'usage courant qu'à compter de 1995. Reposant sur un réseau de soutien local, régional et national, l'économie sociale québécoise jouit depuis longtemps d'une forte reconnaissance institutionnelle (lois, politiques, programmes) ainsi que d'une imposante notoriété internationale (Forum international de l'économie sociale et solidaire en 2011; Sommet international des coopératives en 2012, 2014 et 2016; Global Social Economy Forum en 2016). En 2013, le Québec adoptait une loi-cadre sur l'économie sociale, confirmant ainsi la volonté de placer l'économie sociale dans l'agenda gouvernemental de manière transversale. Cependant, jusqu'à tout récemment au Québec, peu de gens avaient entendu parler de *l'entrepreneuriat social*. Aujourd'hui, de plus en plus de personnes se sentent interpellées par cette nouvelle mouvance.

Si elle peut étonner vis-à-vis des pratiques maintenant instituées, cette montée de l'entrepreneuriat social constitue en même temps une opportunité pour instaurer un moment réflexif et faire travailler ensemble les acteurs œuvrant pour le progrès social. La situation amène à constater que l'économie sociale n'a pas l'exclusivité de l'emploi du terme *social* lorsqu'on parle d'économie au Québec. Le courant de la responsabilité sociale des entreprises avait déjà, depuis quelques décennies, indiqué que les entreprises en dehors de celles de l'économie sociale pouvaient s'impliquer socialement, sans doute de manière plus réparatrice que transformatrice cependant. Celui de l'entrepreneuriat social interroge davantage l'économie sociale puisqu'il reprend une partie de ses valeurs et prétend aux mêmes effets transformateurs de l'économie. Sauf qu'il emploie des moyens différents de ceux déjà existants au Québec dans l'économie sociale. Il apparaît ainsi légitime pour des acteurs associés à une économie plus orthodoxe de mobiliser le terme *social*. Mais l'entrepreneuriat social est aussi animé d'une autre vision d'une économie « sociale », qui reprend les outils traditionnels de l'économie et de l'entreprise pour s'investir dans des secteurs non traditionnels comme l'aide aux pays en développement, la production écologique, la gestion des espaces publics, etc.

Le présent texte se donne comme tâche de permettre une meilleure compréhension du cadre théorique, des notions, des pratiques ainsi que des discours qui apparaissent avec l'entrepreneuriat social au moment de faire cette étude. Nous précisons ceci, car il s'agit d'un champ en évolution au Québec, dont les termes et les pratiques sont en pleine ébullition et par conséquent encore à la recherche d'une définition.

Pour ce faire, nous procéderons en quatre temps. Dans une première partie, un survol des éléments communs et distinctifs de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale sera fait. Dans une deuxième partie, nous nous pencherons sur les types de discours utilisés par les acteurs de la mouvance. Les grandes catégories d'acteurs mobilisant ces discours seront abordées dans

une troisième partie. Enfin, dans une quatrième partie, les opportunités et les enjeux que la montée de l'entrepreneuriat social représente pour l'économie sociale seront identifiés.

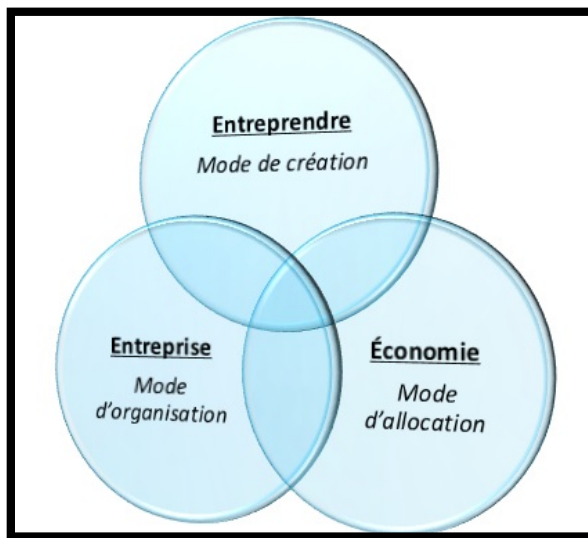
Bien que notre démarche s'inscrive dans le contexte québécois, ce travail puise aussi dans des sources provenant d'ailleurs dans le monde.

PARTIE I - Les notions

Plusieurs définitions

Les principales dimensions associées à la notion d'entrepreneuriat social sont de nature économique : le mode de création des activités concerne l'entrepreneuriat, le mode d'organisation des activités se rapporte à l'entreprise, et les modes d'allocation des ressources forment l'économie. Ces trois dimensions économiques sont traitées de façon variable par les acteurs du domaine de l'entrepreneuriat social, domaine qui ne s'est pas encore « stabilisé » et qui est toujours à la recherche d'une définition commune (Nicholls, 2010). Plusieurs notions et définitions circulent, parfois contradictoires, parfois complémentaires. Malgré ce flou apparent, il est possible de classer les arguments et les positions circulant dans le domaine.

Figure 1.1 Les grandes catégories de questions



Source : auteur, à partir de Bouchard

Ainsi, certains auteurs parlent de filières des entreprises sociales, de types de discours, de modèles légaux et de types de logiques internes ou encore d'écoles de pensée pour tenter de mettre un peu d'ordre dans le domaine¹. Defourny et Nyssens (2011) identifient en ce sens trois principales notions s'entrecroisant dans ce champ, celles d'*entreprise sociale*, d'*entrepreneuriat social* et d'*entrepreneur social*. Ces thèmes, comme nous le verrons plus tard, peuvent facilement s'amalgamer avec ceux historiquement mobilisés par l'économie sociale. Analysant le corpus de publication sur le sujet, Hill et coll. (2010) dressent quant à eux la liste des mots les plus influents utilisés dans les publications s'y intéressant, mots qu'on peut transformer en autant de thèmes

¹ Lévesque (2016) met l'accent sur les écosystèmes et leurs acteurs dominants pour caractériser l'entreprise sociale; Defourny et Nyssens (2011) analysent les modèles légaux (principalement les systèmes de règles) mis de l'avant dans une perspective de différenciation géographique; Nicholls (2010) met l'emphasis sur la formation de grappe discursive promue par des acteurs en « guerre d'influence » pour institutionnaliser leur vision des choses; Hill et coll. (2010) identifie des écoles de pensées en émergence.

touchés par la mouvance : *social, communauté, affaire, développement, entreprise sociale, entreprise, organisation, entrepreneuriat social, entrepreneuriat, secteur, entrepreneur, nouveau, étude, service, économie*².

Les objectifs des acteurs de l'entrepreneuriat social sont également variés : mise en place d'un nouveau modèle de changement social systémique, d'une solution à la soi-disant faillite de l'État comme pourvoyeur de protection sociale, de nouvelles opportunités de marché pour les affaires, d'un modèle de transformation politique et d'autonomisation (*empowerment*), d'un espace propice aux partenariats hybrides (voir tableau 1.1).

Selon Nicholls (2010), décliné dans une version limitée (*soft*), l'entrepreneuriat social constituerait un nouvel aspect des organisations à but non lucratif; dans sa version étendue (*hard*), il serait une force de changement social plus large.

Tableau 1.1 L'entrepreneuriat social : notions, objectifs et thèmes

Principales notions	• Entreprise sociale/entreprise collective • Entrepreneuriat social • Entrepreneur social • Économie sociale
Principaux objectifs proposés	• Modèle de changement systémique • Solution aux failles de l'État • Opportunités pour de nouveaux marchés • Modèle d'autonomisation (<i>empowerment</i>) • Espace de partenariats hybrides
Thèmes associés	Transformation, utilité, impact, mesure, communauté, développement durable, pauvreté, écosystème, entrepreneuriat

Sources : auteur, à partir de Nicholls, 2010; Defourny et Nyssens, 2011; Hill et coll. (2010)

Farrell (2015) propose un autre point de vue et présente l'entrepreneuriat social comme une forme de capitalisme de conscience (*conscience capitalism*)³, une nouvelle forme de capitalisme stipulant que « le capitalisme de marché et les domaines de la conscience (préoccupations par rapport aux problèmes sociaux et environnementaux) devraient être reliés [...] » (Farrell, 2014, p. 258, notre traduction). Ce rapprochement se fait de deux façons différentes : soit, pour le capitalisme de marché, en rendant des comptes du point de vue de la moralité; soit, pour les

² Ce sont les quinze premiers mots les plus importants qu'ils ont retracés, ici en traduction libre par l'auteur (Hill, Kothari et Shea, 2010).

³ En plus de l'entrepreneuriat social, Farrell (2014, p. 256) classe également dans cette famille le philanthrocapitalisme, le capitalisme créatif (*creative capitalism*), le capitalisme consciencieux (*conscientious capitalism*), le capitalisme naturel (*natural capitalism*) le capitalisme conscient (*conscious capitalism*), et le capitalisme inclusif (*inclusive capitalism*).

secteurs déjà guidés par la conscience, en introduisant des modes de fonctionnement éprouvés par le marché (Farrell, 2015, p. 255).

Enfin, si un flou dans les définitions persiste et que ce champ de savoir ne s'est pas encore stabilisé, c'est que les acteurs y œuvrant (surtout ceux qui font la promotion du concept) seraient en lutte d'influence pour faire accepter leur point de vue, et pour institutionnaliser certains types de pratiques à leur avantage (Nicholls, 2010).

Ancrages anglo-saxon et européen : des conceptions duelles de l'économie, de la solidarité et de l'innovation

Les idées de l'entrepreneuriat social qui se diffusent aujourd'hui au Québec ont pris naissance dans le monde anglo-saxon (selon Brossard [2009, p. 14], le concept trouverait ses bases dans la création d'Ashoka par Bill Drayton en 1980). Ce qu'il y a de nouveau au Québec avec l'arrivée de ce mouvement, ce n'est pas tant l'introduction d'un entrepreneuriat qui s'intéresserait au social — puisque les acteurs qu'on associe à l'économie sociale y œuvrent de plusieurs manières depuis plus d'un siècle et demi (voir à ce sujet Lévesque et Petitclerc, 2008) — c'est plutôt une nouvelle façon de traiter ces « vieux » thèmes à partir d'un ancrage différent. Dans ce contexte de croisement des ancres, une même notion peut prendre des significations différentes. La section suivante rappelle les grands traits de quelques éléments attachés aux deux traditions, européenne et anglo-saxonne, et trouvant aujourd'hui résonance dans les débats suscités par l'entrepreneur social au Québec⁴.

Les sociétés se développent selon des trajectoires à forte inertie, à partir de valeurs, de pratiques et de lois qui s'y sont historiquement déployées et qu'il n'est pas aisé de détourner. La nouveauté se développe dans ce « lent » mouvement général. Il en est ainsi dans l'histoire des États-Unis, où la place de l'initiative individuelle a été centrale. À la différence de l'Europe, les États-Unis se sont construits par le bas, par les colons, dans une société qui n'était pas encore complètement stratifiée. Dans ce contexte, l'idée selon laquelle la réussite ne dépend que du bon vouloir des individus a façonné le rêve américain : « la figure héroïque du self-made-man » joue là un rôle important dans les dynamiques microéconomiques (Dortier, 2012). Dans cette tradition, une figure individuelle dotée de moyen d'intervention sociale sera intéressante pour nous : celle du philanthrope. Le philanthrope est l'individu qui, à même ses ressources personnelles ou par la création d'une fondation, finance une cause qu'il choisit⁵. Les grandes fortunes individuelles américaines joueront ce rôle dès le 19^e siècle.

Cette prépondérance de la figure individuelle comme base de l'action sociale, lorsque généralisée, permet de dessiner un modèle de société où une participation citoyenne dynamique s'opérerait à travers une participation généralisée à l'actionnariat, créant « une société des actionnaires »

⁴ Les éléments qui sont développés dans cette section sont à prendre comme des éléments contextuels. Nous ne prétendons pas mettre à jour des chaînes causales nous permettant de remonter aux origines des positions aujourd'hui défendues. La liste des éléments ne prétend pas non plus à l'exhaustivité.

⁵ Pour certains, le système philanthropique (l'action des philanthropes érigée en système) est perçu comme supérieur au système d'impôt universel, car il permet aux individus de choisir à qui ils font le don — pas de perte de liberté individuelle. (Drapéri, 2010)

Comme nous le verrons plus loin, plus récemment, les pratiques philanthropiques se sont bien articulées au capitalisme (Drapéri, 2010).

(Széll, 2013), et où l'investisseur privé pourrait faire office d'activiste (Draperi, 2010) en investissant en fonction de son éthique personnelle. Le déploiement de cette forme d'individualisme s'est effectué parallèlement à celui d'un modèle économique où la concurrence joue un rôle central, où il y a une tendance à ramener la gestion du risque et la responsabilité à l'individu et où le marché joue un rôle important dans l'allocation des ressources⁶.

Dans ce modèle économique, en marge du système dominant occupé par la firme et par l'administration publique, se trouve le tiers secteur. Il constituerait un troisième domaine d'activité, celui du *non lucratif* aux États-Unis et du *volontariat* au Royaume-Uni (Bidet, 2015), secteur où les questions de fracture sociale se posent.

Ce que l'entrepreneuriat social propose, c'est la fusion de ces trois secteurs en une sorte de domaine hybride, que certains qualifient de quatrième secteur⁷, et qui s'articulerait surtout à partir des dynamiques du secteur privé.

Au Québec, en Belgique et en France, ainsi que dans plusieurs pays de l'Europe continentale, la question du social a surtout été la responsabilité de l'État. Dans ces pays, la perception du rôle de l'État est différente de celle qu'on retrouve dans une partie du monde anglo-saxon (Angleterre et États-Unis). En France, depuis la Révolution de 1789, l'État est perçu comme l'unique garant de l'intérêt général (Draperi, 2010, p. 24-25); au Québec, il a été, au moins à l'époque Révolution tranquille, un véhicule d'affirmation nationale pour les Canadiens français. Dans ce contexte, la composante sociale-démocrate du mouvement nationaliste donnait à l'État la légitimité d'être un acteur fort dans le domaine du social. Le désengagement de l'État dans l'octroi des services d'intérêt public qui a traversé l'Occident à partir des années 1980 a été en partie compensé au Québec par les acteurs de l'économie sociale, sans toutefois que ceux-ci ne cautionnent ce désengagement⁸. On parle du modèle québécois de développement pour définir les arrangements institutionnels qui se sont mis en place au Québec, et où la concertation entre syndicats, patronat et société civile a joué un rôle important (Klein et coll., 2014, p. 193-195). Dans cet ancrage donc, la dimension sociale de l'économie renvoie à une idée du collectif, à la gestion collective du risque, à des formes de gouvernance et de prise de décision collective⁹.

Le rôle joué par les acteurs de l'économie sociale, associés au tiers secteur dans le monde anglo-saxon, a, dans la Francophonie et dans le monde latin en général, eu des prétentions plus grandes vis-à-vis du changement social, notamment à travers le mouvement de l'économie solidaire¹⁰. Au Québec, le terme *économie sociale et solidaire* est parfois utilisé dans l'acception d'une économie sociale qui aurait le potentiel transformateur souvent associé à l'économie solidaire. Cette

⁶ Voir Amable 2005 et 2009 pour une analyse des idéaux types de capitalisme.

⁷ Voir à ce propos <http://www.fourthsector.net> ou <http://www.impacteconomysummit.com/#!about-the-summit/c126v>, consultés le 10 décembre 2015.

⁸ En termes de nombre d'établissements et de chiffres d'affaires, la portion de l'économie sociale œuvrant dans les services sociaux reste tout de même minime en comparaison avec d'autres secteurs d'activités où elle est présente.

⁹ L'agencement institutionnel en place au Québec et en France est différent de celui qu'on retrouve en Angleterre et aux États-Unis. Si on reprend la catégorisation de Amable (2009, p. 58), la France se rapprocherait du modèle de capitalisme européen continental (protection de l'emploi forte, protection sociale moins développée et système financier centralisé), alors que le Québec serait plus proche du capitalisme social-démocrate (protection des salariés modérée et haut niveau de protection sociale).

¹⁰ Ainsi, dans les pays francophones et en Amérique du Sud s'est diffusé à partir du milieu des années 1980, le terme d'*économie solidaire* (Poirier, 2014). L'économie solidaire se veut une proposition de système économique alternatif ayant comme objectif premier le bien-être des peuples et de l'environnement à partir d'une approche pluraliste (voir la déclaration de Lima de 1997). Ainsi, l'économie solidaire insiste sur l'importance des valeurs et des finalités poursuivies par les activités. (Laville 2014, se basant sur Lipietz 2001).

formulation est également utilisée dans le cadre des rapports que le mouvement québécois entretient avec l'international.

Deux types de solidarité et d'innovation

Selon Laville (2014), la solidarité vient définir la nature du lien social qui est valorisé en dehors des liens contractuels. Deux types de solidarités sont ainsi identifiables, réparties en fonction des ancrages que nous venons d'identifier : 1) une solidarité démocratique, dite « solidarité forte », où l'entraide, les revendications égalitaires et le maintien des biens communs sont valorisés; 2) une solidarité philanthropique, où la bienveillance et le devoir sur une base volontaire sont mis de l'avant.

Tableau 1.2 Les deux idéaux types de solidarité

	Solidarité démocratique	Solidarité philanthropique
Valeurs partagées	Entraide, égalité	Bienveillance, sollicitude
Réponse aux inégalités	Lutte pour l'égalité, économie morale	Combat contre la pauvreté, moralisation ¹¹ des pauvres
Responsabilité des inégalités	Collective	Individuelle
Vision de la société (base de la société)	Holiste	Individualiste
Mécanisme de fixation des normes	Délibération publique	Mécanismes de marché
Mission de la composante sociale	Organisation de l'économie sur une base égalitaire et respect de la dignité des citoyens	Amendement du marché pour « raisons humanitaires »

Source : auteur, à partir de Laville, 2014, p. 48-52.

La notion d'*innovation sociale*, qui articule les différents éléments de la transformation que l'on aimerait voir advenir, est aussi mobilisée par l'entrepreneuriat social et par l'économie sociale, mais de manière différente.

Une des différences centrales entre les deux conceptions touche l'identité du porteur de la solution : l'économie sociale mise sur un collectif; du côté de l'entrepreneuriat social, on met l'accent sur la figure d'un individu qui a des idées novatrices et qui a une pensée altruiste. Les outils mobilisés pour impulser le changement sont aussi différents : pour l'économie sociale, l'accent est mis sur un processus de débat, dans un espace public ou entre des organisations (espace semi-public), qui va identifier des besoins. Ultimement, dans cette conception des choses, l'identification de besoins engendre des changements institutionnels qui structurent les rapports sociaux. Du côté de l'approche anglo-saxonne, l'identification des besoins de la société civile ou des sociétés publiques se fait à travers le mécanisme de l'offre et de la demande (dans une

¹¹ Laville (2014 : 49) affirme que la solidarité philanthropique basée sur un altruisme volontaire s'est construite comme réponse au paupérisme qui s'est développé dans la deuxième moitié du 19^e siècle. Cette situation a mené à envisager « le secours aux indigents et le contrôle de leur comportement », ce qu'il appelle une « entreprise de moralisation des pauvres ».

dynamique *push-pull*). Dans ce cas, le changement adviendra par un changement d'échelle des initiatives individuelles, par la création d'un écosystème adéquat dans lequel le rôle de l'État est réduit en importance (Bouchard et Lévesque, à paraître).

Tableau 1.3 Innovation sociale, l'outil de changement

	L'innovation sociale vue par l'économie sociale	L'innovation sociale vue par l'approche anglo-saxonne
Origine des problèmes sociaux	Les institutions expliquent les rapports sociaux.	Il y a un manque d'offre de service.
Solutions	Changements institutionnels visant un changement social	Changement d'échelle pour augmenter impact
Identification des besoins	Débats (au sein d'espaces publics et semi-publics)	Identification des besoins par des agences publiques, la société civile ou le public (à travers le marché)
Porteur de la solution	L'action collective	Un individu aux idées créatives et altruistes

Source : auteur, à partir de Bouchard et Lévesque, à paraître.

PARTIE II - Les discours de l'entrepreneuriat social

Dans une analyse qu'il fait des discours publics des principaux acteurs associés à l'entrepreneuriat social, Nicholls (2010) note deux dyades : celle qui utilise des logiques narratives (logique de l'entrepreneur héros et logique de l'entrepreneuriat dans la communauté) et celle qui utilise des modèles organisationnels types (type de l'entreprise marchande et type du changement social). Ce texte présentera la logique narrative de l'entrepreneur héros et le modèle d'organisation type de l'entreprise marchande puisque ce sont ces éléments qui sont principalement mobilisés par les entrepreneurs sociaux qui suscitent un engouement aujourd'hui au Québec. Par ailleurs, les entrepreneurs associés au tiers secteur ou à l'économie sociale utilisent quant à eux davantage la logique narrative de l'entrepreneuriat dans la communauté et le modèle organisationnel type du changement social qui n'est pas abordé ici puisque ces acteurs sont connus des lecteurs auxquels ce texte s'adresse.

La présente partie dressera donc un portrait sommaire des types de discours associés à l'entrepreneuriat social et identifiera des notions importantes qui y sont rattachées (pour une analyse des discours associés au tiers secteur, nous renvoyons le lecteur à l'article de Nicholls, 2010).

Logique narrative de l'entrepreneur héros

Une logique narrative est une façon de mettre en récit, de raconter une histoire. La logique de l'entrepreneur héros met en scène un personnage : l'entrepreneur¹². Ce dernier est présenté comme un visionnaire et un passionné possédant certaines qualités personnelles exceptionnelles. Il est décrit comme quelqu'un qui veut faire bouger les choses, qui veut s'accomplir, qui a besoin d'indépendance et qui veut être libre (Brossard, 2009). Le dynamisme associé aux individus entrepreneurs et leurs capacités à déployer des solutions en « temps réel » sont opposés à l'immobilisme traditionnel des gouvernements (Farrell, 2015, p. 264). Ces individus hors du commun deviennent ainsi un exemple à suivre du fait de leur parcours singulier, ils montrent comment résoudre les problèmes sociaux; ce sont des héros :

« [Les entrepreneurs] affrontent des problèmes en apparence insolubles, prennent des risques énormes et nous forcent à regarder au-delà de ce qui semble possible. Ils ont des objectifs étranges [...] visant souvent à transformer les systèmes [...]. Ce faisant, ils dévoilent de nouvelles façons de questionner et de perturber les industries établies en créant de nouvelles voies pour l'avenir. » (Elkingron et Hartigan, 2008, p. 2, notre traduction)

¹² Cette figure de l'entrepreneur « idéal » ne distingue pas l'entrepreneur classique de l'entrepreneur social.

L'entrepreneur social

L'entrepreneur social constitue la figure prise par l'entrepreneur héros dans le contexte de la résolution de problèmes de types sociaux. En effet, le discours de l'entrepreneuriat social met l'accent sur l'individu en tant qu'entrepreneur héros, mais d'une façon un peu différente de celle utilisée par l'entrepreneuriat classique. Ce qui les distingue, c'est principalement le fait que le personnage de l'entrepreneur social met au centre de ses activités une mission sociale. Ainsi, si l'entrepreneur social crée de la valeur économique, il le fait de façon parallèle à sa mission, pour lui permettre de se donner une autonomie financière; s'il innove, ce n'est pas uniquement pour engendrer un développement économique, mais surtout pour répondre à des besoins sociaux (ou régler un problème); s'il saisit et exploite des opportunités, c'est dans un objectif de progrès social. Enfin, on l'aura compris, l'entrepreneur social a — en plus du profil psychologique de l'entrepreneur classique — une sensibilité à l'égard de problèmes sociaux qui se traduit par un désir de s'engager socialement.

Tableau 2.1 Entrepreneuriat classique et entrepreneuriat social

	Entrepreneuriat classique	Entrepreneuriat social
Mission sociale	Périphérique	Centrale
Création de valeur	Centrale Maximisation des profits	Parallèle à la réalisation de la mission; vise l'autonomie financière
Agent de changement	Innove pour le développement économique	Innove pour répondre aux besoins sociaux
Opportunité	Exploite l'opportunité d'affaire sur un marché	Exploite l'opportunité de progrès social
Profil	•Prise de risque •Innovation •Engagement envers des projets •Réalisation par gain financier	idem + •Volonté d'entraîner un progrès social •Sensibilité aux problèmes sociaux

Source : auteur, à partir de Brossard, 2009, p. 25-26

Modèle organisationnel de l'entreprise marchande et entreprise sociale

Le modèle organisationnel mobilisé par les acteurs de l'entrepreneuriat social est celui de l'idéal type de l'entreprise marchande, discours qui porte une attention particulière aux normes d'efficacité et d'efficacité associée à cette dernière. Selon Nicholls (2010), cette logique narrative se rapproche du nouveau management public, tel que présenté à la partie 3. Celui-ci tend à minimiser les différences entre la gestion publique et la gestion privée. Elle valorise l'usage dans la gestion des services publics des pratiques (qu'on identifie souvent comme les « bonnes pratiques ») qui font le succès de l'entreprise classique. Comme nous l'avons noté précédemment, pour les tenants de ce discours « l'entreprise est présentée comme la forme légitime d'action collective ». Elle détient donc une légitimité pour desservir les intérêts sociaux. Ce discours peut aller jusqu'à véhiculer l'idée que le secteur privé visant le rendement économique peut faire davantage en termes de progrès social et environnemental que ne pouvaient le garantir le gouvernement ou les autres agences publiques (Farrell, 2015, p. 261). En ce sens, le rôle de l'entrepreneur social est pour certains, « non pas d'abandonner le gouvernement, mais de le presser à aligner ses objectifs sociaux avec ceux du marché de façon à ce que [les deux] puissent travailler ensemble » (Frances, 2008, p. 96, traduction libre).

En avançant que « les solutions reposent sur une plus grande dérégulation du marché en plus d'une marchandisation de zones qui auparavant était en dehors de son champ » (Farrell, 2015, p. 262), le modèle économique véhiculé à travers certains discours de l'entrepreneuriat social peut donc être perçu, sous un certain angle, comme un prolongement du projet néolibéral. Ce discours — qui ne rejoint probablement pas tous les acteurs de l'entrepreneuriat social, soulignons-le — participe à présenter l'introduction du mécanisme de marché dans toutes les sphères sociales comme une solution évidente.

Ce discours sur l'entrepreneur social est généralement associé à divers modèles d'entreprises dont les distinctions ne sont pas toujours clairement définies, mais qui se regroupent sous l'expression générale d'« entreprise sociale ».

De façon minimale, une entreprise sociale est une entreprise qui vend un produit ou un service, qui utilise des méthodes de gestion développées dans le secteur privé capitaliste et qui se dote d'une finalité sociale. Les sous-sections suivantes présentent brièvement (caricaturalement, pourraient dire certains¹³) quelques-unes des notions associées à l'entreprise sociale dans la littérature : le modèle de la responsabilité sociale des entreprises, le modèle de l'école des ressources marchandes, le modèle du *social business* et le modèle du bas de la pyramide¹⁴. Rappelons que nous n'abordons pas ici le cas des entreprises d'économie sociale à proprement parler. Ce choix ne signifie en rien qu'elles ne font pas partie des formes d'entreprises sociales.

Nous avons choisi de nous concentrer ici sur ce qui diffère des modèles d'entreprises d'économie sociale puisque les acteurs auxquels s'adresse ce document connaissent déjà bien ces dernières.

¹³ Chacune de ces notions ayant généré une littérature abondante dont nous n'avons pu tenir compte dans le présent travail.

¹⁴ Ces notions sont associées à des approches théoriques des entreprises sociales et ne doivent pas être confondues avec des types d'entreprises ou des secteurs d'activités qui peuvent y être associés.

La responsabilité sociale des entreprises

La notion de *responsabilité sociale des entreprises* (souvent appelée par son acronyme *RSE*) a précédé l'apparition des termes d'*entrepreneuriat social* et d'*entreprise sociale*. Elle partage cependant avec ces notions d'importantes similitudes¹⁵. On peut la définir comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2001, p. 7). La RSE invite à intégrer la gestion des dimensions marchandes et non marchandes des activités des entreprises ainsi qu'à considérer les effets externes (autant positifs que négatifs) des entreprises sur la société (Gond et Igalens, 2014, p.3)¹⁶. Elle n'a souvent pas de caractère contraignant pour les entreprises¹⁷. À partir des années 1980, la RSE s'intéresse à la mesure des impacts des politiques de RSE (notion de *performance sociétale de l'entreprise [PSE]*) (Gond et Igalens, 2014, p. 37-38). On le verra, l'idée de mesure des impacts est très présente aujourd'hui dans le champ de l'entrepreneuriat social.

L'école des ressources marchandes

Une des filières de développement des entreprises sociales est celle qui prend ses origines chez les OBNL. Ainsi, certains OBNL ont développé des activités lucratives en marge — indépendamment — des activités liées à leur mission. Les bénéfices générés par leur activité marchande permettent de financer la mission première de l'OBNL. Ne cherchons donc pas le caractère « social » de ces entreprises dans leurs activités marchandes, mais plutôt dans la mission que ces dernières servent à financer. Selon Defourny et Nyssens (2011), les OBNL ayant développé des activités lucratives appartiennent à la première génération d'entreprise sociale.

Une deuxième génération d'entreprise sociale générant des ressources marchandes voit le jour : l'entreprise sociale devient alors toute entreprise marchande ayant une finalité sociale. Dès lors, l'entreprise sociale s'élargit aux entreprises recherchant ouvertement le profit dans le cadre d'une activité répondant à un problème social. Dans cette deuxième génération d'entreprise sociale, il n'y a pas de restriction sur le type de propriété des entreprises ni sur les modes de prise de décision qui s'exercent en son sein; la forme organisationnelle (et légale) privilégiée est une question stratégique (en fonction de l'évaluation que fait l'organisation des capacités de financement reliées aux différentes formes, en fonction du capital social des membres de l'entreprise, en fonction de la capacité de telle ou telle forme organisationnelle à atteindre les objectifs de rentabilité ou d'impact, etc.) pour arriver à réaliser la mission sociale.

¹⁵ La RSE peut se comprendre dans le prolongement de pratiques plus anciennes comme la philanthropie corporative des industriels américains du 19^e siècle évoquée en première partie. Son élaboration comme concept académique remonterait quant à elle aux années 1950 avec l'ouvrage de Howard Bowen (voir Gond et Igalens, 2014, p. 7 à 22).

¹⁶ Garriga et Melé (2004, p. 52-53) proposent une typologie identifiant quatre familles de RSE : les théories instrumentales, qui affirment que la seule responsabilité sociale des corporations est la création de richesses et que si elles considèrent les aspects sociaux, c'est uniquement pour favoriser le profit; les théories politiques, où le mandat social de la corporation découle de la place de plus en plus grande occupée par cette dernière dans les sphères du pouvoir et mène la corporation vers une certaine coopération sociale; les théories intégratives, qui affirment qu'étant donné que les corporations dépendent de la société en général pour leur existence même, elles ont le devoir d'intégrer dans leur fonctionnement les demandes sociales; et enfin, les théories éthiques, qui voient la responsabilité sociale des corporations comme une obligation morale. Selon Farrell (2015, p. 259), le mouvement de l'entrepreneuriat social serait à classer dans le troisième type de RSE, soit les théories intégratives, en fusionnant les motivations à la réalisation du profit avec des objectifs sociaux et environnementaux par l'intégration de l'éthique dans les pratiques commerciales.

¹⁷ En ce sens que les normes associées à la responsabilité sociale sont celles que les entreprises se donnent elles-mêmes; les normes ne sont pas imposées par une organisation externe ou par des lois.

Le Social business

C'est dans cette deuxième génération d'entreprise sociale de l'école des ressources marchandes qu'on peut situer le *social business*, modèle développé par M. Yunus. Le *social business* définit un type d'entreprise : une entreprise qui a une finalité sociale, qui couvre l'ensemble de ses coûts de fonctionnement par le marché (autonomie financière) et qui réinvestit intégralement ses profits dans l'entreprise¹⁸. Cette situation laisserait s'exprimer une logique différente : le *social business* n'est pas relié à l'idée de générer un profit personnel, mais plutôt à celle de générer un bénéfice collectif (Grove et Berg, 2014, p. 5). Cette dissociation de la recherche personnelle du profit de la dynamique de l'entreprise permettrait de développer des objectifs spécifiques, ceux de la résolution des problèmes sociaux et de la lutte contre la pauvreté.

Le Bottom of the Pyramid

Proche du modèle du *social business* se trouve celui du Bas de la pyramide (mieux connu dans son appellation anglaise *Bottom of the Pyramid [BOP]*). Il émerge aux États-Unis vers la fin des années 1980. Il s'agit d'une stratégie souvent employée par les entreprises multinationales et visant à ouvrir de nouveaux marchés aux firmes tout en comblant les besoins des plus pauvres, souvent associés à ceux vivant avec « moins de deux dollars par jour ». L'idée est de développer des produits pour ces populations en tenant compte de leurs besoins spécifiques et en combinant l'offre de ces produits à l'accès à de la microfinance (voir Agnihotri, 2013, p. 596), ce qui améliorerait leur condition de vie et s'attaquerait à des besoins traditionnellement laissés de côté par les marchés (Petrella et Richez-Battesti, 2010, p. 7). Les nouveaux marchés ainsi créés, ou même cocréés lorsque le modèle dit tenir compte des besoins des populations pauvres, pourront tirer profit d'un pouvoir d'achat latent (ce pouvoir d'achat devient non négligeable lorsque considéré comme l'agrégat de celui de tous les individus en situation précaire) et pourront mobiliser la force productive des plus démunis.

Les tenants de cette approche soutiennent que pour développer ces marchés, l'entreprise doit changer sa perception des plus démunis (Laville, 2014, p. 72) en les voyant comme capables de s'intégrer au processus de production et de consommation. Ainsi, outre les retombés en termes d'image et de bénéfices, certains parlent de la BOP comme d'un mécanisme d'innovation inversée où l'on testerait au Sud de nouvelles façons de produire (Agence française de développement, 2015). Les pays défavorisés ont été les principaux terrains d'application de ce modèle, mais le modèle semble vouloir faire des percées dans les pays du Nord (Petrella et Richez-Battesti, 2010, p. 6).

Le développement passe alors dans l'organisation de nouveaux marchés dans lesquels les populations défavorisées sont appelées à saisir des opportunités. La stratégie de la BOP se rapproche alors du discours de l'entrepreneur, les populations défavorisées en quête d'opportunité étant même appelées par certains des entrepreneurs résilients (voir Farrell, 2015, p. 262-263).

¹⁸ Tel que Yunus le précise : « l'entreprise doit parvenir à s'autofinancer; les investisseurs ne récupèrent que leur investissement sans la plus-value; les profits générés sont réinvestis; l'entreprise est respectueuse de son environnement; les employés sont rémunérés au prix du marché, avec de meilleures conditions de travail; "faites-le, dans la joie" » (Petit, 2014, p. 5).

Tableau 2.2 Formes de l'entreprise sociale

	Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	École des ressources marchandes		<i>Social business</i>	<i>Stratégie Bottom of the Pyramid</i>
		OBNL propriétaire d'entreprises	Entreprise sociale lucrative		
Caractéristiques	• L'entreprise considère l'impact de ses activités sur la société. • Aucune forme légale contraignante	Activité marchande d'une organisation détenue par un OBNL à mission sociale	Forme organisationnelle est une question stratégique	• Forme légale à but lucratif (autofinancement) • Réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise	• Ouverture de nouveaux marchés pour le 2 % le plus pauvre
Sociale, car...	... considère la société.	... a des activités marchandes pour financer sa mission.	... a des activités marchandes parallèles à la résolution d'un problème social.	... il y a une mission sociale au cœur de son projet.	... elle répond aux besoins des pauvres
Exemples types	• Commandite • Mécénat social • Assainissement de la chaîne de production	• Auberge L'Autre jardin¹⁹, propriété de Carrefour Tiers-Monde	• Communauto	• Grameen	• Danone : « Un yogourt par personne pour les plus pauvres »

Source : auteur

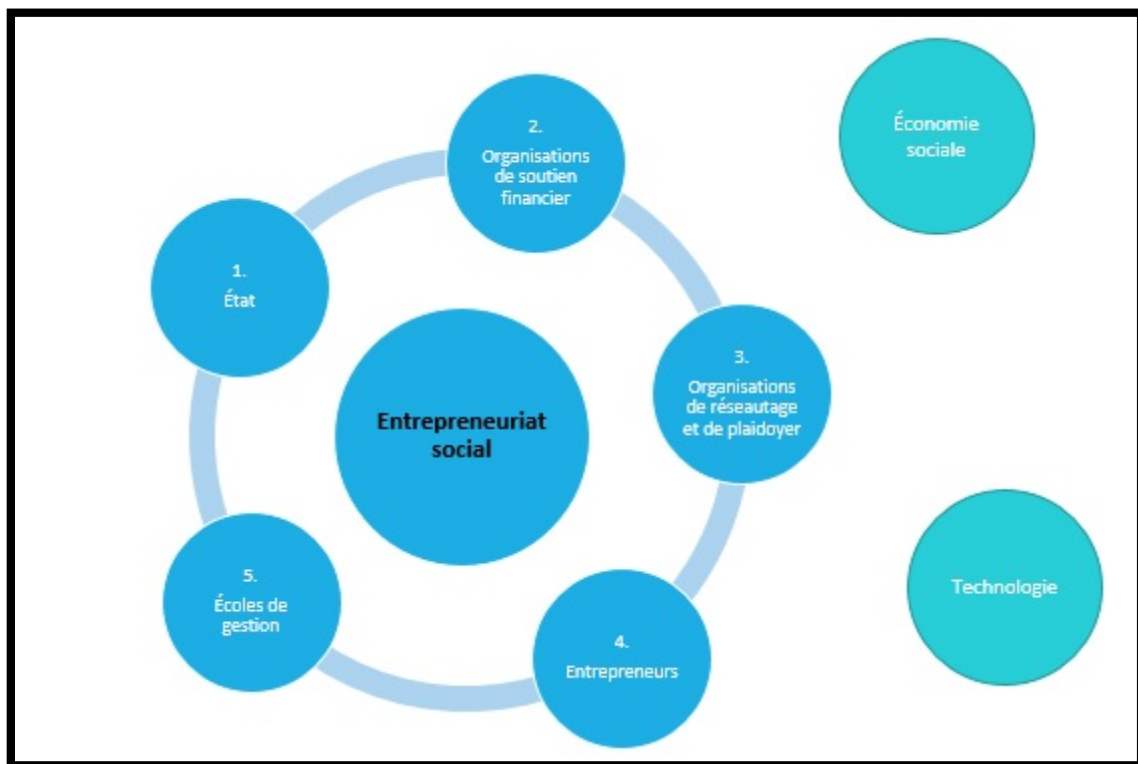
¹⁹ Cette entreprise est maintenant fermée.

PARTIE III - Les acteurs

Cette troisième partie identifie les principaux groupes d'acteurs de l'entrepreneuriat social au Québec. En nous inspirant de la classification de Nicholls (2010), cinq catégories ont été retenues : l'État, les organisations de soutien financier, les organisations de réseautage et de plaidoyer, les entrepreneurs sociaux de même que les écoles de gestion. Pour chacun de ces groupes, nous analyserons les logiques internes, les discours et les outils qu'ils utilisent. Ces regroupements pourraient être plus nuancés, certains acteurs se retrouvant par exemple dans deux catégories ; mais nous avons tout de même jugé pertinent de retenir cette catégorisation pour des fins de compréhension.

Notons qu'à ces cinq groupes s'ajoutent les acteurs associés traditionnellement à l'économie sociale, acteurs qui pourraient s'intercaler dans chacune de ces catégories. Enfin, soulignons également que la technologie peut être considérée dans certaines approches théoriques comme un acteur en elle-même (théorie de l'acteur réseau, par exemple...). Nous l'aborderons en fin de partie.

Figure 3.1 Les groupes d'acteurs de l'entrepreneuriat social



Source : schéma de l'auteur

L'État

Rôle

L'État s'occupe de l'organisation juridique et politique d'un territoire donné et, dans certains modèles, de l'organisation des services publics. Au Québec, aucune législation précise n'encadre encore officiellement l'entrepreneuriat social. Une loi-cadre sur l'économie sociale a été adoptée en 2013. Se basant sur une vision consensuelle alors en place au Québec, cette loi a reconnu les formes d'entreprises collectives (coopératives, OBNL et mutuelles) comme appartenant à l'économie sociale, tandis que les autres statuts légaux d'entreprises (qu'elles se dotent d'une mission sociale ou non) privilégiées par une partie de l'entrepreneuriat social n'y sont pas reconnus.

Logique interne et discours

Le discours de l'idéal type de l'entreprise marchande est aujourd'hui mobilisé par beaucoup d'États. Ce discours véhicule deux arguments (Hirsch, 2008, p. 67) : que la concurrence garantit le meilleur développement possible de la société et qu'elle constitue « l'aiguillon indispensable de l'innovation » (Hirsch, 2008, p. 67). La diffusion de ces arguments explique que « dans l'ensemble des pays industriels, dirigeants politiques et économiques semblent juger qu'il n'y a jamais trop de compétition » (Hirsch, 2008, p. 74). Selon certaines variantes de ce discours, il serait souhaitable que la concurrence devienne la forme d'allocation des ressources pour toutes les activités de production « en particulier celles qui produisent des services non marchands » (Dardot et Laval, 2010 : 37), car la concurrence impose aux organisations une efficacité qui, à travers le marché, reconnaît les meilleures pratiques. Ainsi, l'État devrait récupérer ces pratiques pour devenir plus efficace²⁰. L'ensemble de ces bonnes pratiques applicables à l'État est connu sous nom du *New Public Management*²¹.

Ce discours participe à changer le rôle de l'État de deux façons : l'État peut tenter d'appliquer des pratiques venant de la grande entreprise dans sa gestion interne; il peut également légiférer pour favoriser l'apparition d'entreprises qui vont utiliser ces pratiques pour pallier son désengagement de certains secteurs (ex. ceux de la santé ou des services sociaux).

Dans cette logique, l'État a changé son mode de financement envers les organisations qui offrent des services d'intérêts publics. L'État passe de plus en plus d'un mode de financement par subvention à un mode de financement par contrat, ce qui équivaut à un passage d'un financement lié à la mission à un financement lié aux résultats. Ceci a deux impacts pour les OBNL : elles doivent, soit trouver de nouveaux modes de financement en développant par exemple des

²⁰ L'application de méthodes issues du privé dans le domaine du public s'opère dans certaines contraintes, notamment celle de l'impact de l'opinion publique. La diffusion de nouvelles pratiques dans le domaine se fait par l'institutionnalisation (et non le marché) et la reconnaissance du pouvoir public à l'endroit de ces pratiques. Ainsi, les innovations devront souvent être testées et justifiées avant adoption (Lévesque, 2012). Comme le système de marché a valeur d'hégémonie, dans ce contexte, l'État utilise souvent les expériences faites sur le marché comme un « tamis » menant aux meilleures pratiques (par la concurrence et la survie des meilleures pratiques), qui sont par la suite institutionnalisées dans les législations nationales (Alix & Baudet, 2014).

²¹ Lévesque (2012) identifie les éléments suivants dans le *New Public Management* : des pratiques de management professionnel, des normes explicites et des mesures de la performance, l'accent mis sur le contrôle des résultats, l'orientation client et la préoccupation pour la qualité, une désagrégation du secteur public, l'introduction d'une plus grande concurrence dans le secteur public, l'introduction des méthodes et des outils de gestion du privé, l'accent mis sur la discipline et la parcimonie.

activités lucratives; soit entrer en compétition avec d'autres OBNL ou même avec des entreprises privées pour l'accaparement de contrats publics, ce qui implique d'adapter les schèmes d'organisation valorisés par les méthodes d'évaluation et de reddition de compte imposées par l'État.

Un des exemples de ce basculement des modes de financement est celui des services de garde de la petite enfance au Québec. Dans le secteur, on recense quatre modes de gestion : les Centres de la petite enfance (CPE)²², les garderies privées subventionnées, les garderies en milieu familial et les garderies privées non subventionnées. Il y a mise en concurrence des formes de service de garde de la petite enfance. La modulation des frais de garde en fonction du niveau des revenus familiaux pour les CPE depuis 2015 semble en ce sens favoriser le déploiement du réseau privé, les hausses poussant les parents vers les garderies commerciales « de façon à soulager le développement du réseau [des CPE] » (Canoe.ca, 2015). Les politiques actuelles semblent aller d'ailleurs vers un délestage du rôle de l'État dans le domaine : « le nombre de places offertes en garderies privées non subventionnées a augmenté de 554 %, passant de moins de 7 000, en 2009, à plus de 46 000 en 2014 » (Presse canadienne, 2015).

Outil

Environnement légal

Dans les deux dernières décennies, l'Europe et les États-Unis ont légiféré de façon à valoriser certaines formes d'entreprise sociale. Plusieurs nouvelles formes légales et labels sont alors apparus. La Belgique a ainsi légiféré sur un label, celui de la « société à finalité sociale », qui peut être appliquée à toute société commerciale; le Royaume-Uni adoptait en 2004 le statut de *community interest company*, dans la même optique (Nyssens, 2015). Au Canada, des statuts similaires ont été introduits en 2012 : les *Community interest company* en Nouvelle-Écosse et les *Community Contribution Company* en Colombie-Britannique. Deux nouveaux types de corporations ont aussi été créés aux États-Unis : la *benefit corporation* (B-Corp) et la L3C²³. D'autres États ont privilégié des formes d'entreprises sociales plus en phase avec des formes de propriétés collectives, comme la coopérative sociale italienne.

Les organisations de soutien financier

Rôle

Nous classons dans cette catégorie les acteurs qui offrent un soutien financier aux entreprises sociales et aux entrepreneurs sociaux, principalement les fondations et les philanthropes, sur lesquels nous nous concentrerons dans cette sous-section, tout comme les banques, dont nous

²² Les CPE sont des OBNL.

²³ La *benefit corporation* est reconnue dans vingt-sept États américains (B Corp, 2015). Ce statut implique que les actionnaires ne peuvent pas poursuivre leur corporation si cette dernière a dilué leur stock en favorisant la production de valeur sociale. Cette valeur doit être mesurée par un tiers parti. La *benefit corporation* doit produire un « *benefit report* » expliquant comment la mission sociale a été remplie (Gomez, 2012). La certification B-corp commence à être adoptée également ailleurs dans le monde, sans toutefois être nécessairement attachée à une législation. La L3C (*low-profit limited liability company*) est quant à elle une certification créée par Robert Lang et Marcus Owens et promue aujourd'hui par la Americans for Community Development (Witkin, 2009). Le L3C a des règles d'adhésion souples et tente d'attirer une pluralité de types d'investissement, dont le *Program Related Investments* (PRI) des fondations privées. Contrairement aux organismes de bienfaisance exonérés d'impôt, les L3C peuvent distribuer des bénéfices après impôt à leurs propriétaires (Gomez, 2012). Huit États ont adopté des législations reconnaissant le L3C. La Caroline du Nord a retiré sa loi en 2014 (voir http://www.intersectorl3c.com/l3c_tally.html, consulté le 11 janvier 2015.)

ne parlerons que brièvement. À cette catégorie pourraient s'ajouter les gouvernements, qui peuvent mettre en place des *social impact bonds*, comme en Ontario, aux États-Unis ou au Royaume-Uni. Cependant, au Québec, ces pratiques gouvernementales ne se sont pas encore répandues²⁴.

Discours et logique interne

Les acteurs de cette catégorie peuvent avoir des logiques internes différentes. Cependant, ce qu'ils ont en commun, c'est qu'ils mobilisent tous des ressources pour financer les activités d'entrepreneurs sociaux, en affichant, avec plus ou moins d'emphase, une volonté de soutenir le changement social. « Nous recherchons ce qui peut enrayer ce qui est à la source des problèmes [sociaux]. Nous analysons le travail de nos partenaires en lien avec ces causes profondes. Nous croyons que les entrepreneurs sociaux sont des acteurs clés au sein de cette approche. » (entrevue 1) La manière de décrire le changement varie beaucoup d'un acteur à l'autre, certains le définissant dans une visée de transformation sociale (nouveaux rapports sociaux, nouvelle gouvernance de l'économie, etc.) alors que d'autres le présentent comme une solution à des problèmes et des enjeux sociaux (pauvreté, climat, etc.).

Le principal discours mobilisé par ce groupe d'acteur est celui de l'entrepreneur héros. L'argumentaire repose sur la capacité de l'entrepreneuriat social de répondre à des besoins sociaux et à susciter du changement. Si ni les fondations ni les gouvernements ne s'attendent à des retours sur investissements importants, désirant plutôt préserver la valeur des investissements ou atteindre de léger rendement²⁵, la capacité des entrepreneurs sociaux à pouvoir en générer est tout de même perçue comme une preuve de leur dynamisme. Cette conception de la construction de la légitimité d'une pratique par son succès sur les marchés s'inscrit dans les pratiques de plusieurs philanthropes qui ont eux-mêmes bâti leur capital par des activités à but lucratif²⁶. Ceux-ci voudront ainsi investir auprès des entrepreneurs, car, selon eux, ils sont des agents de changement.

Un élément qui ressort des pratiques de cette catégorie d'acteurs est l'importance de la mesure de l'impact social des organisations qui sont financées. Certains y voient même l'émergence d'un nouveau type d'économie, l'*économie d'impact* (on rencontre aussi le terme *capitalisme d'impact*)²⁷.

²⁴ Nous n'aborderons pas le sujet des *social impact bonds* dans cette section. Pour plus de détails sur le sujet, voir Mulgan et coll., 2011. Notez également que les organisations de la finance solidaire (Fiducie du Chantier de l'économie sociale, Caisse d'économie solidaire Desjardins, RISQ, etc.) ne seront pas abordées non plus, étant donné que notre propos se concentre sur l'entrepreneuriat social et que la finance solidaire est plutôt associée à l'économie sociale.

²⁵ Certains investissements à impact social ou certaines pratiques associées aux philanthrocapitalisme peuvent cependant avoir des objectifs de rendements sur investissements plus importants. Voir sections suivantes.

²⁶ Un exemple qui revient souvent à ce propos est l'expérience du fondateur de la fondation d'Ashoka : ce dernier avait au début des années 1980 50 000\$ en capital de risque; en 2006, après avoir « investi » dans des entrepreneurs sociaux, son capital avait atteint 30 millions de dollars. Notons cependant encore une fois que tout le domaine de la philanthropie québécoise ne partage pas en bloc cette vision provenant majoritairement des États-Unis. Rajoutons également que la valorisation par le marché (mis en place d'outils facilitant la création de valeur d'échange) n'est qu'un des aspects du modèle libéral, qui, par une faible imposition et une faible redistribution, permet aux fortunes de s'accumuler.

²⁷ Cette économie d'impact serait constituée d'entreprises sociales ainsi que d'acteurs qui les soutiennent (Skoll World Forum, 2013), principalement des investisseurs innovants constituant « *a diverse group of investors including pension and sovereign wealth funds, corporations, foundations, banks, international financial institutions, and retail investors and cut across asset classes to include cash deposits to fixed income, public equity, private equity, real assets, and alternatives* » (US Department of State, 2015).

Dans les outils visant à optimiser leur retour sur investissement, les organisations de soutien financier mobiliseront également des méthodes développées par les entreprises privées à but lucratif. Ceci aura pour effet de transformer le domaine du caritatif et l'investissement qui lui est associé.

Les outils

Le philanthrocapitalisme (venture philanthropy)

Auparavant, les philanthropes finançaient des missions; aujourd'hui, beaucoup d'entre eux appliquent, dans leurs pratiques philanthropiques, les méthodes à travers lesquelles ils ont eux-mêmes construit leurs richesses. Ils reprennent alors des pratiques du monde de l'investissement du capital de risque. Dans cette optique, les nouvelles entreprises sociales sont considérées comme des *start-ups* potentielles que l'on appuie dans leur démarrage avec des attentes de rendement (par soutien au management ou à l'évaluation des résultats, par exemple) : ce type de philanthropie se fait de pair avec un engagement plus important des philanthropes dans les entreprises financées et débouche ultimement sur l'application des normes d'entreprise marchande dans l'entreprise sociale (Draperi, 2010). La pratique du philanthrocapitalisme (*venture philanthropy*) est très cadrée et fonctionne avec des mesures précises de *social return on investment* et un cadrage des conditions de sortie (les *exit strategies*) (Draperi, 2010 citant Sibille).

La charité associée à la philanthropie classique, tout comme l'aide sociale dispensée par l'État providence, ne serait d'ailleurs pas, pour certains, capable de faire advenir le changement et serait inefficace (Farrell, 2015, p. 264-265). Ceci mène par exemple la fondation Gates à parler de la nécessité pour les philanthropes de « traduire les besoins des pauvres de manière à ce qu'ils puissent être compris par le marché » (Farrell, 2015, p. 266)

L'investissement à impact social (impact investment)

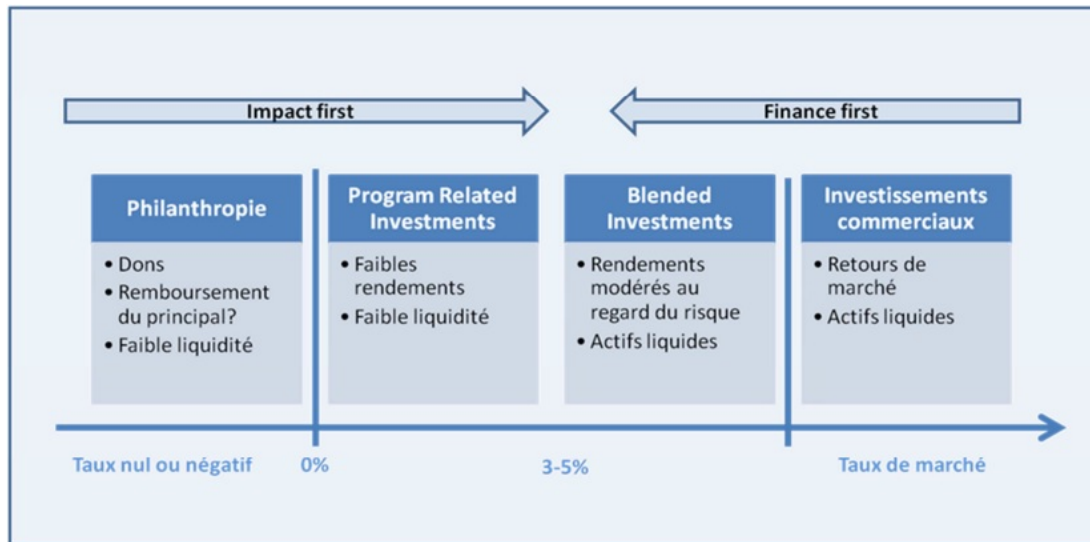
Un des outils de la philanthropie est l'investissement à impact social²⁸. En plus de la composante liée au risque et au rendement qu'on retrouve dans les produits financiers, on ajoute une troisième composante, celle de l'impact social. Pour mesurer ces trois dimensions, on met sur pied des indicateurs (voir Alix et Baudet, 2014). L'idée est d'effectuer une mesure d'impact social pour qualifier et mesurer la performance des entreprises sociales. Ainsi, selon les produits financiers qui sont offerts, les différentes composantes de la triade risque/rendement/impact social pourront avoir plus ou moins d'importance et viseront des taux de rendement qui favorisent plus ou moins l'impact social.

J. P. Morgan explique que l'investissement d'impact pourrait représenter entre 400 milliards et 1 000 milliards de dollars US pour la prochaine décennie, les plus fortes rentabilités étant associées aux investissements dans les pays en développement utilisant la stratégie *Bottom of the Pyramid*²⁹ (Alix et Beaudet, 2014, p. 19 et 20).

²⁸ L'investissement à impact social peut être vu par certains comme une stratégie issue de l'investissement socialement responsable qui existe depuis environ vingt-cinq ans au Québec (Vallée, 2015a). D'autres le classent comme un type d'investissement différent (Vallée, 2015b).

²⁹ Voir la partie 2 pour une définition de cette stratégie

Figure 3.2 Taux de rendement et investissement d'impact



Source : Alix et Baudet, 2014, p. 19

Quelques acteurs clés au Québec

Fondation McConnell

« [L]a fondation s'attend à atteindre et même à dépasser son objectif de placement de 10 % de son actif total dans des investissements à impact d'ici 2020. » (McConnell, 2015, <http://www.mcconnellfoundation.ca/fr/programs/social-finance/impact-investing>, consulté le 13 octobre 2015). Pour ce faire, elle différencie deux types d'investissement d'impact : les investissements liés à la mission, qui ont des rendements financiers similaires aux taux de marché; et les investissements liés à des programmes, qui peuvent avoir des taux de rendement inférieurs au marché.

Fondation Chagnon

En réflexion sur le sujet de l'investissement d'impact (Vallée, 2015 b)

Organisations de réseautage et de plaidoyer

Rôle

Les organisations de réseautage et de plaidoyer soutiennent les entrepreneurs sociaux et contribuent à mobiliser la communauté de praticiens et d'investisseurs nécessaire au développement de leurs entreprises en les mettant en réseau. Les services offerts par ces organisations peuvent être de l'ordre du partage d'espaces de travail, du support organisationnel ou financier. Elles peuvent également tenter de faire valoir les intérêts des entrepreneurs sociaux auprès des décideurs publics.

Notre étude ne nous permet pas d'identifier distinctement le discours des nouveaux acteurs de ce type au Québec, discours et pratiques qui peuvent varier entre les organisations. Certaines

organisations peuvent combiner les rôles, offrant à la fois des supports matériels (comme des locaux) et financiers tout en défendant leur vision auprès des décideurs publics; d'autres organisations se concentreront sur leur rôle d'« accélérateur » d'entreprise sans faire de représentation politique et s'apparenteraient plutôt à des incubateurs. Cependant, parmi les organisations ayant le plus grand écho dans le domaine à l'échelle internationale, certaines tendances peuvent être identifiées relativement aux types de logiques internes qui sont mobilisées.

Discours et logique interne

Certaines organisations de réseautage et de plaidoyer prônent la mise en réseau de différents types d'acteurs associés à l'entrepreneuriat social dans le cadre d'une vision de la société où la régulation publique n'est pas souhaitable, car entravant l'innovation. Un tel discours plaide pour la mise en place d'une autorégulation par les pairs, mais détaille rarement le fonctionnement d'un tel système.

Une des principales tâches que les grandes organisations de réseautage et de plaidoyer se donnent à faire, comme dans les cas d'Ashoka ou de la Skoll Foundation, est d'identifier les entrepreneurs héros, qui sont, rappelons-le, identifiés comme des agents importants de changement. L'idée est de mettre ces entrepreneurs en réseaux et de les accompagner en les dotant de nouvelles capacités, de façon à « concevoir un écosystème permettant d'amplifier [les effets de] l'entreprise sociale » (LePage et coll., 2014, notre traduction) et de façon à « accélérer le rythme des innovations et à briser les barrières empêchant le changement social » (Skoll Foundation, 2015, notre traduction).

Les organisations de réseautage et de plaidoyer peuvent également viser à rendre conscientes les démarches d'entrepreneurs qui ont souvent été développées dans l'action de façon intuitive, en faisant voir par exemple aux entrepreneurs les réseaux qu'ils ont eux-mêmes développés et en tentant de les aider à rationaliser leurs pratiques.

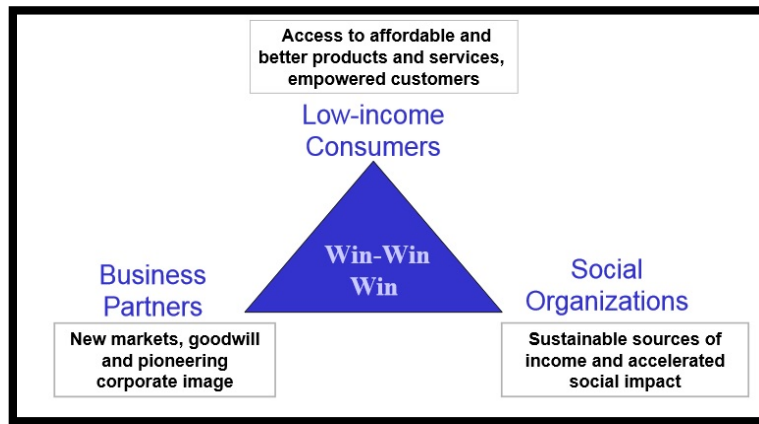
Ces écosystèmes peuvent être systématisés (formalisés) dans des modèles d'affaires³⁰. Ashoka parle ainsi d'*hybrid value chain* pour désigner un modèle qui « exploite les capacités de la société civile et du secteur des affaires permettant la production et la distribution efficace des biens et des services nécessaires aux populations à faible revenu »³¹ (Ashoka, 2015, notre traduction). Assez proche de la stratégie *Bottom of the Pyramid*, on propose ici un changement des rôles et des pratiques des entreprises et des organisations de la société civile de façon à créer des partenariats qui vont « briser les paradigmes inefficaces qui séparent les deux secteurs » (Ashoka, 2015, notre traduction). Par la création de chaînes de valeurs où tous les acteurs y participant y

³⁰ Pour une discussion sur les modèles d'affaires mobilisés en entrepreneuriat social, voir Dardour (2012) et Grassl (2012).

³¹ Quoique le matériel de notre étude ne nous permette pas de trancher sur l'emploi que font les organisations de réseautage québécoises des notions ici mentionnées (écosystème, modèle d'affaire, secteurs citoyens, etc.), il est intéressant de rapporter les arguments développés ici à propos de l'écosystème, aux deux conceptions de l'innovation sociale qui ont été présentées en première partie de ce travail. Ainsi, nous pouvons nous demander comment les différents types d'acteurs œuvrant dans l'écosystème que l'on souhaite mettre en place interagissent. Selon la vision anglo-saxonne de l'innovation sociale (qui semble être défendue par Ashoka), les besoins du secteur citoyen seront pris en charge par le milieu des affaires par un mécanisme d'offre et de demande. Selon la vision continentale de l'innovation sociale, les acteurs seraient plutôt amenés à délibérer dans des espaces publics ou semi-publics, et leurs délibérations mobiliseront d'autres types de mécanismes.

trouvent leur compte (situation *win-win*), un « déverrouillage » de la richesse (*unlocking wealth* [Ashoka, 2015]) a lieu.

Figure 3.3. Hybrid Value Chain



Source : Budinich et coll., 2005, p. 4

À travers cet écosystème et la mise en place de modes de coordination et d'allocation des ressources qu'il sous-tend, une économie d'impact s'organise. La valeur créée par ce nouveau type d'économie, valeur due à l'hybridité (la *blended value*), est souvent dite « à triple résultat » (*triple bottom line* : *People, Planet, Profit*) (Defourny et Nyssens, 2011, p. 21). Dans cette perspective, le rôle de l'État se résume à celui de législateur. Le cadre légal, s'il interfère avec le type d'écosystème souhaité par les organisations de soutien, peut être considéré comme non souhaitable. Les organisations peuvent donc être amenées à faire de la « représentation politique » pour faire évoluer les politiques publiques en phase avec leur vision.

Quelques acteurs clés au Québec

Ashoka Canada

« Ashoka s'efforce de former une société civile mondiale performante (le secteur citoyen), avec des qualités entrepreneuriales, qui permet aux entrepreneurs sociaux de se développer et aux citoyens du monde de penser et d'agir en tant qu'acteurs de changement. » (Ashoka, 2015, <http://canada.ashoka.org/fr/vision-mission>, consulté le 14 octobre 2015)

Institut du Nouveau Monde et son programme « À go, on change le monde! »³²

« La mission : Être un accélérateur de projets pour les jeunes entrepreneurs sociaux du Québec; favoriser l'émergence d'une relève de jeunes engagés concrètement dans le changement social et promouvoir les initiatives inspirantes; rassembler des entrepreneurs sociaux de différents horizons autour de l'innovation sociale; favoriser la recherche de solutions novatrices à des problèmes ou des besoins réels; promouvoir

³² Depuis 2015, le programme a été absorbé par l'Esplanade (voir dans le même encadré) qui est maintenant un organisme indépendant de l'INM.

l'entrepreneuriat social au Québec et dans la Francophonie. » (INM, 2015, <http://inm.qc.ca/blog/ago/>, consulté le 14 octobre 2015)

Fondation McConnell et son programme Recode

« RECODE est un appel à l'innovation sociale — repenser les institutions publiques de l'intérieur; sortir des sentiers battus; trouver et faire grandir de nouvelles entreprises sociales; créer des partenariats au-delà des frontières institutionnelles et sectorielles — bref, recoder les systèmes de fonctionnement de notre culture pour réaliser un monde plus juste, plus durable et plus beau. » (McConnell, 2015, <http://www.mcconnellfoundation.ca/fr/programs/recode>, consulté le 9 octobre 2015).

Esplanade

« L'Esplanade a pour mission de faire éclore, rassembler et propulser une communauté ambitieuse d'entrepreneurs et de citoyens dédiée à l'innovation sociale. Vous ou votre organisation avez pour objectif de relever un défi social, environnemental ou économique, l'Esplanade, son écosystème et sa communauté vous offre un espace et des services qui vous permettront de développer votre projet et d'accroître votre impact. » (Esplanade, 2015, <http://esplanademtl.instagram.com/>, consulté le 14 octobre 2015)

MaRS Centre for Impact Investing: programme impact 8

« Impact8 est un programme d'accompagnement et d'accélération fait sur mesure pour les entreprises sociales à fort potentiel afin de les aider à mobiliser du financement et ainsi augmenter leur impact. » (Mars, 2015, http://impactinvesting.marsdd.com/initiatives-strategiques/impact8/?lang=fr&utm_source=Infolettre+RQIS+2014&utm_campaign=a3a0583592-Infolettre_mai_2015&utm_medium=email&utm_term=0_64c976c8fc-a3a0583592-233639113, consulté le 9 octobre 2015)

Les entrepreneurs sociaux

Rôle

L'entrepreneuriat touche au mode de création de l'activité économique et de mise en route d'un projet d'entreprise et à l'activité créative qui est portée par des individus ou des collectifs, les entrepreneurs. Cette catégorie d'acteur est aussi très hétérogène. Ce qui unit minimalement ces individus ou ces collectifs³³, c'est le désir qu'ils ont de se lancer en affaires, de monter une entreprise ou un projet et, dans le cas des entrepreneurs sociaux, de résoudre une question ou un enjeu social³⁴.

³³ Dans le cas des collectifs, ce sera une mission définie et portée par des structures de gouvernance qui sont régies par des règles de fonctionnement autant que par le désir de chaque individu participant au collectif de s'investir.

³⁴ La difficulté de départager ce qui est social de ce qui ne l'est pas reste importante. Certains argumentent (déclinaison de la position néoclassique en économie) que l'objectif de création de richesse opérée par une entreprise marchande « classique » est social puisque celui-ci participe à l'utilisation efficiente des ressources qui permet d'atteindre une situation générale dans laquelle les besoins des individus sont satisfaits optimalement (la meilleure des situations en fonction de ce qui est disponible). D'autres pourraient argumenter être des entrepreneurs sociaux, puisqu'ils offrent de bonnes conditions de travail à leurs employés (bon salaire, écoute des besoins des employés, etc.) et considèrent l'impact social et environnemental de leurs entreprises (effort pour recycler et pour minimiser le gaspillage). La difficulté de définition de ce qui constitue le social dans les concepts d'entreprise sociale présenté précédemment est équivalente (voir par exemple les différentes déclinaisons du social au tableau 2.2). Beaucoup des entrepreneurs sociaux rencontrés semblaient conscients de cette difficulté. Une des solutions soulevées pour palier cette difficulté a été l'autorégulation par les pairs : les entrepreneurs qui prétendent faire du social, mais qui utilisent des pratiques qui ne sont pas reconnues par leurs pairs seraient ainsi discrédités. Une autre est la mise en place de certification.

Discours et logique interne

Les entrepreneurs entretiennent une relation différenciée à l'égard du discours général sur l'entrepreneuriat. Certains individus reprendront ce discours, animés par l'idée d'avoir découvert là un outil leur permettant de « changer le monde ». D'autres, à la recherche de nouveaux modes d'organisation pour mener à bien leur vision, reprendront plutôt le discours mobilisé généralement par les acteurs de l'économie sociale au Québec, à savoir celui de la communauté et celui de la justice sociale (voir au sujet de ces discours Nicholls, 2010). Cette dualité des discours s'explique en partie par les trajectoires singulières de chaque individu qui, selon sa provenance, aura reçu des formations différentes, mais aussi par l'émergence de nouveaux processus de socialisation qui auront participé à définir son identité de façon plus singulière qu'auparavant.

Nouveaux processus de socialisation et nouvelles générations

Les dynamiques de socialisation ont évolué avec la complexification et le pluralisme des sociétés industrialisées. Si, auparavant, ces dynamiques accordaient « les individus à la société, en les modelant en fonction des places sociales [...], aujourd'hui [...], la socialisation plurielle apparaît comme une formidable machine de fabrication d'individus singularisés³⁵ (Martuccelli, 2010, p. 35). Les singularités des individus se construisent en partie par la participation à de petits mondes, comme peuvent l'être les espaces collaboratifs ouverts par les nouvelles technologies et où des identités spécifiques se construisent en résonance avec ce que Martuccelli (2010) nomme la « justesse personnelle » : « le but est moins d'incarner un modèle universel de vertu [...] qui est déjà là, qui précède l'individu, que de parvenir à la réalisation singulière de soi la plus harmonieuse possible [...] » (Martuccelli, 2010, p. 51). Ces nouveaux processus de socialisation semblent effectifs chez une part importante des entrepreneurs sociaux rencontrés dans le cadre de notre étude, qui affirment faire un lien entre leur activité et certaines valeurs personnelles. L'une de ces valeurs est celle du plaisir (*fun factor*) : on ne veut plus s'impliquer dans une organisation par devoir, en grinçant des dents; on veut pouvoir tirer une satisfaction immédiate de nos occupations. Ces entrepreneurs ont également le désir de donner du sens à leur action à travers la mise sur pied de leur organisation, de se sentir utiles, d'avoir le sentiment de participer à quelque chose en lequel ils croient.

Ceci se traduit aussi par un nouveau type d'engagement dans le travail. « Pour les jeunes, les motivations à s'engager et la façon de réfléchir à l'engagement sont différentes. Ils le font davantage dans des logiques de réseaux que dans des logiques de hiérarchie, dans un monde où tout le monde est égal [...]. Les jeunes croient moins aux grands projets de société. On va peut-être changer le monde si chacun d'entre nous fait un bout de chemin. » (entrevue 2) L'engagement n'est pas « l'adhésion à une organisation ou un corps de doctrine », mais est plus « susceptible de recompositions multiples » (Mahieu, 2015).

³⁵ Il n'y a plus de grands récits largement partagés dans les collectivités qui fédèrent les actions des individus. Cette situation a laissé la place à un autre type d'idéal, celui de l'idéal de la singularité (Martuccelli, 2010). Ce micro processus de construction de singularité s'articule en une double aspiration des individus : celle à l'égard de l'égalité de traitement et celle concernant la personnalisation des décisions touchant les individus (Mahieu, 2015). Les individus ne sont plus positionnés uniquement en termes de classe sociale dans la société, mais aussi en relation avec les appartenances multiples qu'ils entretiennent avec des réseaux de sociabilité (Mahieu, 2015) : « Nous vivons l'expérience d'une "grande société" qui se massifie à travers de "petits mondes". » (Mahieu, 2015)

Quelques acteurs clés au Québec

Communauto

« Depuis sa fondation en 1994, Communauto fait figure de pionnière en Amérique, en tant que gestionnaire du plus ancien et de l'un des plus importants services d'autopartage à avoir vu le jour de ce côté-ci de l'Atlantique. Comptant également parmi les plus grandes entreprises du genre dans le monde, Communauto se définit avant tout comme une entreprise à vocation sociale et environnementale. L'autopartage constitue une alternative moins chère que la propriété et plus souple que la location. On souhaite donc, par ce service, offrir une alternative pratique et économique à la propriété d'un véhicule. Communauto contribue, ce faisant, à réduire à la fois le nombre et l'usage de l'automobile. » (Communauto, 2015, <http://www.communauto.com/qui.html>, consulté le 15 octobre 2015)

Les fermes Lufa

« Nous cultivons des aliments là où les gens vivent et le faisons durablement. Cela signifie que nous utilisons des espaces autrement inutilisés; capturons l'eau de pluie; recirculons 100 % de l'eau d'irrigation et des nutriments; minimisons la consommation d'énergie; compostons nos déchets verts; utilisons les principes de la lutte biologique au lieu de pesticides, herbicides ou fongicides synthétiques; et livrons aux membres des légumes cueillis le jour de leur récolte. Cela signifie aussi que nous développons l'expertise et les technologies nécessaires pour pratiquer une agriculture efficace, basée sur les données et reproductible. Ainsi, nous démontrons que les grandes fermes sur les toits urbains et périurbains sont une manière commercialement viable de nourrir les villes. » (Ferme Lufa, 2015, <http://lufa.com/fr/our-story.html>, consulté le 15 octobre 2015).

E-180

« E-180, Inc. crée des outils de jumelage permettant de connecter des gens intéressés à apprendre les uns des autres, face à face, en personne. Notre produit phare, E-180.com, est une plateforme gratuite d'apprentissage par les pairs facilitant les rencontres d'échange entre passionnés et curieux de tous âges et acabits » (E-180, 2015, <http://www.e-180.com/about/whatwedo>, consulté le 15 octobre 2015)

« E-180 s'érige sur la ferme conviction que tous les individus ont le pouvoir de développer leur plein potentiel grâce au soutien de leur communauté. Nous croyons que l'éducation est une relation et non une institution; qu'une heure de notre temps peut suffire à changer la vie de quelqu'un. » (E-180, 2015, <http://www.e-180.com/about/mission>, consulté le 15 octobre 2015)

Takt-Étik

Takt-Étik est certifié B-Corp (voir la section « Environnement légal »). « Takt-etik est donc aujourd'hui une firme de services-conseils qui se spécialise dans le développement de solutions créatives pour l'adaptation organisationnelle et la gestion de la réputation en s'inspirant des pratiques de responsabilité sociétale. L'entreprise accompagne autant les organisations publiques que privées » (Takt-Étik, 2015, <http://takt-etik.com/takt-etik-cest/>, consulté le 15 octobre 2015).

Les écoles de gestion

Les écoles de gestion sont l'un des principaux canaux par lesquels les idées sur l'entrepreneuriat sont véhiculées. Selon Defourny et Nyssens (2011, p. 319), l'émergence même de l'idée d'entreprise sociale émanerait du programme Social Enterprise Initiative de la Harvard Business School en 1993. Ces écoles forment la relève en entrepreneuriat. Ce sont des acteurs qui peuvent être influents et qui peuvent être intégrés aux écosystèmes mis en place par les organisations de réseautage; par la promotion de l'entrepreneuriat que ces écoles opèrent, elles peuvent avoir accès aux ressources financières des philanthropes et des fondations. Par l'organisation de concours, elles créent des activités qui veulent rendre le milieu dynamique.

Certains entrepreneurs sociaux sont issus des écoles de gestion où ils auront assimilé l'habitus économique lié à la figure et au rôle de l'entrepreneur héros³⁶. Aux cours en entrepreneuriat des écoles de gestion s'ajoutent maintenant des cours dédiés à l'entrepreneuriat social.

Technologie

Dans un article du journal *Les Affaires* s'intéressant à l'entrepreneuriat social (Bérard, 2015b), on présente la technologie comme un accélérateur social : la technologie permettrait aux organisations d'être plus efficaces et d'atteindre leurs objectifs plus rapidement. La technologie a aussi un rôle à jouer dans sa capacité à simplifier des problèmes qui visent à être résolus (*cutting through complexity*). Elle peut également être un outil permettant de mesurer les impacts sociaux des initiatives (Farrell, 2015, p. 266). Pour Bill Gates (2007), un développement technologique permettant la résolution efficace des problèmes identifiés par les organisations (comme sa fondation, par exemple) doit toujours être fait; l'utilisation optimale des technologies déjà existantes doit être faite entre temps.

Les entrepreneurs sociaux eux-mêmes vont mobiliser les technologies, surtout sous l'angle des nouvelles technologies de communication³⁷ qui permettent d'articuler des communautés de pratiques. Ces nouvelles technologies peuvent également mener à la création de biens communs (comme l'accès ouvert de la plateforme E-180 pour les particuliers). En étendant la production des biens communs du domaine de l'information aux domaines de l'énergie et des objets, Rifkin (2014) en vient à dire qu'un nouveau type d'économie verra le jour, celle des biens collaboratifs³⁸.

Les nouvelles technologies ont aussi un impact sur le plan organisationnel. Weinberg et coll. (2013) avancent que la firme moderne est de plus en plus organisée comme une communauté, à travers le principe de la collaboration. Selon ces auteurs, les communautés collaboratives, supportées par les nouveaux médias sociaux, sont le lieu d'expression d'une individualité — en

³⁶ Est-ce le cas de la majorité des individus se réclamant de l'entrepreneuriat social? Notre étude ne nous permet pas de trancher cette question. Rajoutons de plus que la figure de l'entrepreneur héros n'est d'ailleurs pas la seule à être enseignée dans les écoles de gestion; des formations en gestion des coopératives peuvent par exemple s'y donner, comme dans le cas des HEC Montréal.

³⁷ Les entrepreneurs sociaux ne sont pas les seules à mobiliser les nouvelles technologies. C'est probablement le cas de bons nombres de nouvelles entreprises.

³⁸ Selon la Helfrich *et al.* (sd), les biens communs sont constitués de trois éléments : les ressources, les communautés et les règles (p. 11). Les technologies feraient partie du premier groupe, à savoir les ressources. Les technologies ont à voir avec des dispositifs et peuvent donner lieu à des plateformes collaboratives où des communautés se forment (les « petits mondes ») d'où émergent de nouvelles règles de coordination et de nouvelles identités.

comparaison plus élevée qu’avec d’autres types de communautés — pouvant bénéficier à la fois à la firme et à l’individu. Les médias sociaux, en plus de permettre un renforcement des liens sociaux à l’intérieur d’une organisation, peuvent être un outil de participation d’acteur externe à l’organisation (p. 304).

Le thème de la technologie, tout comme celui de l’innovation, abondamment utilisé par les acteurs de l’entrepreneuriat social, va mobiliser les écoles d’ingénierie qui s’intéressent à l’entrepreneuriat social. Comme l’indiquait la revue de l’Ordre des ingénieurs du Québec dans son numéro de janvier-février 2015, on fait de plus en plus « rimer ingénieur et entrepreneur », « les structures d’aide à l’entrepreneuriat se [multipliant] dans les écoles de génie » (Palangié, 2015, p. 28). L’École de technologie supérieure a par exemple assumé un leadership dans l’amorce du quartier de l’innovation à Montréal qui se veut « un « écosystème » propice à l’innovation sociale, industrielle et culturelle [et] un catalyseur de croissance pour les entrepreneurs, les PME et autres organismes (Quartier de l’innovation, 2015). On voit que le champ lexical utilisé a des liens de parenté avec celui de l’entrepreneuriat social.

PARTIE IV - Enjeux et opportunités

Cette dernière partie propose une synthèse des éléments présentés ailleurs dans le texte en soulignant les principales idées véhiculées par les acteurs de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale, les opportunités que ce croisement des discours amène au Québec et les enjeux qui sont ainsi soulevés. En plus de la littérature consultée et des entrevues réalisées au cours du projet, cette section se base aussi sur des discussions qui ont eu lieu dans le cadre d'un séminaire auquel les acteurs de l'économie sociale étaient invités pour prendre acte des travaux de synthèse préalablement réalisés et pour discuter des enjeux et des opportunités que cela soulevait pour eux.

De prime abord, l'arrivée du mouvement de l'entrepreneuriat social crée au Québec un flou par la nature des thèmes qu'il aborde, souvent proches de ceux de l'économie sociale, et par l'absence de balises claires sur ce qui en fait partie³⁹.

À première vue, il semble y avoir une méconnaissance mutuelle entre les acteurs des deux mouvements. Ceci peut s'expliquer par différentes raisons, notamment par des ancrages dans des traditions conceptuelles différentes. Ceci ne veut pas dire cependant que les questions soulevées par l'entrepreneuriat social ne suscitent guère de confrontations de point de vue, volontaires celles-là, où chaque « camp » tâche, à partir de prémisses différentes, d'argumenter en faveur d'un modèle de développement particulier. Enfin, au-delà du malentendu, de la méconnaissance et des débats, ceci n'empêche pas non plus que certains autres acteurs, plus stratégiques, puissent agir en fonction d'« agendas cachés » (Nicholls, 2010) dans une lutte pour la reconnaissance institutionnelle. Au Québec, il faut toutefois rappeler que l'économie sociale a une reconnaissance institutionnelle (une loi a été adoptée en 2013 à ce sujet), alors que l'entrepreneuriat social n'a pour le moment ni reconnaissance officielle (il ne fait pas partie de la loi) ni cadre précis de fonctionnement. Il y a donc un enjeu lié à l'institutionnalisation de cette mouvance.

Critiques respectives

Pour mieux situer ces malentendus et ce débat, la section suivante propose un sommaire des principaux préjugés qui circulent entre les acteurs de l'économie sociale et ceux de l'entrepreneuriat social.

³⁹ Précisons également qu'au Québec, ce flou est dû à la préexistence d'un réseau d'acteurs associés à l'économie sociale qui utilisaient déjà bon nombre des thèmes amenés par l'entrepreneuriat social, mais dans des sens parfois différents, comme le présent document a tenté de le montrer.

Ce que l'entrepreneuriat social reprocherait à l'économie sociale

1. La prise de décisions collectives valorisée par l'économie sociale serait trop lourde et empêcherait le dynamisme et l'innovation.
2. L'économie sociale ne serait pas capable d'avoir un impact sur une grande échelle, elle s'intéresserait à des petits territoires, à des communautés, car elle dépendrait de capitaux sociaux circonscrits à des localités précises et se fonderait sur des cadres juridiques nationaux spécifiques. En ce sens, elle serait incapable d'avoir une grande portée.
3. L'économie sociale serait dépendante de l'État, elle ne serait pas pleinement autonome, ce qui entraverait son développement et la rendrait vulnérable à l'égard des tendances politiques changeantes.
4. Les formes légales reconnues de l'économie sociale seraient rigides, notamment celle de la coopérative, et ne protégeraient pas les organisations des dérapages (décisions prises par un petit groupe, relatif accaparement des actifs au profit de certains, etc.).
5. L'économie sociale considérerait que la forme juridique à elle seule serait garante du respect des missions sociales des organisations et de leur impact positif alors que de nombreux cas démontreraient que les entreprises de l'économie sociale peuvent avoir des comportements très semblables à ceux des entreprises à but lucratif.

Ce que l'économie sociale reprocherait à l'entrepreneuriat social

1. L'entrepreneuriat social ferait le sacrifice de la gouvernance démocratique, au profit de la prise de décisions opérée par une élite éclairée, ce qui ferait que la mission sociale des organisations reposerait sur le bon vouloir d'individus plutôt que sur des décisions encadrées par des mécanismes démocratiques.
2. L'entrepreneuriat social réduirait la solidarité à l'accès au marché et se questionnerait peu sur les mécanismes d'autonomisation et le développement de l'autonomie des personnes.
3. L'entrepreneuriat social dirait vouloir transformer la société pour régler les problèmes sociaux sans considérer qu'une partie de ceux-ci seraient générés par les mécanismes de marché qu'il encouragerait.
4. L'entrepreneuriat social s'inscrirait dans le modèle de développement standard et ne proposerait pas une alternative pour répondre aux problèmes sociaux.
5. L'entrepreneuriat social présenterait l'intégration de missions sociales au sein d'activités économiques comme étant nouvelle alors que l'économie sociale soulèverait cet enjeu depuis longtemps.

Tableau 4.1 Critiques respectives

Entrepreneuriat social envers l'économie sociale	Économie sociale envers l'entrepreneuriat social
Lourdeur de la décision collective	Sacrifice de la gouvernance démocratique au profit d'une élite éclairée et danger de détournement des missions pour intérêt individuel
Incapacité d'impact sur une grande échelle	La solidarité est réduite au marché; l'inclusion sociale, à son accès.
Dépendance envers l'État	Veut pallier les problèmes dont il est lui-même la source
Trop d'importance accordée au respect du cadre légal et oublie la finalité qui est de répondre à un besoin social non satisfait	Ne propose pas de nouveau modèle de développement
La forme juridique n'est pas garante d'un impact social positif.	L'entrepreneuriat social prétend à la nouveauté alors que l'économie sociale intègre les missions sociales dans les activités économiques depuis longtemps.

Source : auteur

Quelle ouverture et quels enjeux?

Les discussions tenues lors du séminaire organisé par le TIESS avec les acteurs de l'économie sociale montrent que, malgré les critiques présentées ci-dessus, ces acteurs ne rejettent pas l'entrepreneuriat social. Ils se réjouissent qu'un nombre grandissant d'entrepreneurs et d'étudiants en gestion s'intéressent à la création d'entreprises qui portent une mission sociale.

De même, ils reconnaissent que l'entrepreneuriat social exerce une force d'attraction particulièrement forte auprès des jeunes et qui dépasse ce que l'économie sociale réussit à faire actuellement. Ainsi, ils sont conscients que l'engouement envers l'entrepreneuriat social comporte des opportunités pour eux. Dans cette perspective, ils souhaitent positionner l'économie sociale comme faisant partie de l'entrepreneuriat social et voir comment l'énergie dont l'entrepreneuriat social est porteur pourrait irriguer les réflexions et les pratiques associées à l'économie sociale. Ils veulent montrer les avantages de la formule collective et sentent qu'ils ont la responsabilité de faire la preuve qu'on peut être innovant, rentable et efficace en entreprise collective. Ils souhaitent aussi mettre en lumière le fait que l'entrepreneuriat collectif est plus garant de la pérennité de la mission sociale (par le verrouillage des actifs [*asset lock*] qu'il impose et par le contrôle des décisions exercé par les membres). Ils souhaitent également montrer que l'économie sociale permet de bâtir un patrimoine collectif et de transformer le modèle de développement pour qu'il soit plus durable et équitable. En d'autres mots, ils veulent profiter de

l'intérêt grandissant pour un entrepreneuriat à impact social afin de positionner avantageusement l'économie sociale comme une façon efficace de remplir cette mission sociale.

Ainsi, les acteurs de l'économie sociale tiennent à affirmer que la propriété collective d'une entreprise fait une différence notamment pour assurer la pérennité de la mission sociale qui pourrait être remise en question unilatéralement suite à des difficultés économiques ou à un changement de direction. En même temps, ils sont ouverts à des collaborations avec les acteurs de l'entrepreneuriat social. Pour certains projets, ils veulent travailler en collaboration. Toutefois, en ce qui concerne l'accès aux politiques publiques et aux marchés publics, ils souhaitent qu'une différence demeure, comme ça a été le cas pour l'adoption de la loi sur l'économie sociale.

Finalement, ils croient qu'il faut faire des nuances et établir des distinctions parmi tout ce qui semble faire partie de la mouvance de l'entrepreneuriat social pour trois raisons :

- parce qu'une partie de cet entrepreneuriat social prend forme à travers des entreprises collectives;
- parce que parmi les entrepreneurs sociaux qui ne choisissent pas de former des entreprises collectives, certains sont véritablement animés par une mission sociale et développent des entreprises afin de prendre en charge ces missions;
- parce que d'autres mettent au contraire des visées sociales de l'avant pour des raisons de marketing (*social washing*).

Ce travail de différenciation mène à la réflexion sur le type d'impact social visé, et surtout sur les mécanismes et dispositifs qui permettront de l'atteindre. Pour pallier la difficulté à faire la distinction entre les deux types d'entrepreneurs sociaux cités plus haut, certains acteurs de l'économie sociale suggèrent l'établissement de balises sur ce qui doit être considéré comme de l'entrepreneuriat social, à l'image de ce qui se fait ailleurs dans le monde, notamment à travers certaines lois, comme en Belgique où une loi sur les entreprises à finalité sociale a été adoptée.

Par ailleurs, l'une des opportunités ouvertes par l'entrepreneuriat social est celle du bouillonnement qu'il engendre dans l'invention de modes organisationnels hybrides. Il invite les acteurs de l'économie sociale à se questionner sur la pertinence de ces modèles. La théorie de l'entrepreneuriat social montre alors la proximité organisationnelle entre les associations et coopératives d'intérêt général; le choix entre les deux formes légales devient fonction du contexte, de même que d'autres statuts juridiques envisageables pour les entreprises sociales (Defourny et Nyssens, 2011).

Bouchard et coll. (2015, p. 58) proposent en ce sens une typologie des entreprises sociales permettant de situer les formes organisationnelles hybrides sur un continuum d'institutionnalisation des dimensions sociales de l'organisation. Les auteurs suggèrent d'organiser ce cadre en deux temps : l'identification de critères empiriques permettant de garantir à terme le caractère social de l'entreprise⁴⁰, puis l'identification des cas en suivant leur correspondance plus ou moins fidèle et durable à ces critères. Les auteurs proposent ainsi de distinguer les entreprises dont la mission sociale est institutionnalisée à long terme dans un statut

⁴⁰ Les caractéristiques organisationnelles des entreprises sociales proposées sont les suivantes : l'organisation des activités économiques à finalité sociale, la distribution limitée ou interdite des excédents, la gouvernance démocratique, l'autonomie de gestion.

juridique ou des programmes gouvernementaux (coopératives de solidarité, centres de la petite enfance, entreprises d'insertion, etc.). Ceci correspondrait au Québec au noyau dur de l'économie sociale. Ils suggèrent ensuite d'identifier les types d'entreprises sociales nouvelles dont les règles et les obligations à long terme en matière de mission sociale sont moins rigides. Dans cette catégorie, on retrouve les entreprises qui font de l'économie sociale sans en avoir toutes les caractéristiques institutionnelles (tel Fondation, qui pratique une démocratie d'actionnaires, mais qui œuvre au développement économique avec des outils sociaux), ou sans avoir aucune de ces caractéristiques, mais affichant une volonté d'engagement social (telle la responsabilité sociale d'entreprises).

Des enjeux

Les éléments contextuels expliquant la prise de conscience de l'aspect social de l'économie sont nombreux : libéralisation des économies et nouveau cycle de mondialisation, flexibilité du mode de production et internationalisation de la chaîne de valeur, émergence de nouveaux acteurs concurrençant le rôle d'un État-providence dans le déploiement des services sociaux et retrait progressif de ses pouvoirs régulateurs, évolution rapide des technologies et besoin continu d'innovation, crises environnementale, financière et démocratique, et tout le lot de personnes qui ne peuvent pas suivre ou qui ne réussissent pas à prendre part à la grande danse. Comme nous avons tenté de le faire ressortir dans ce texte, c'est sur la prise de conscience généralisée de ces éléments que le mouvement de l'entrepreneuriat social s'appuie. Or, au Québec, les représentants de ce mouvement ne sont pas en terrain vierge puisque les mêmes préoccupations ont historiquement été portées par l'économie sociale.

Il est ainsi possible de trouver de part et d'autre des analyses diamétralement opposées. Pour certains, associés à l'économie solidaire, la crise financière de 2008, et la déconfiture sociale qui s'en est suivie, c'est « le capitalisme qui touche à sa fin » (Reverchon, 2008); pour d'autres, c'est la preuve que les méthodes d'activisme social et environnemental émanant de la société civile n'ont pas fonctionné et qu'une véritable solution laissant toute la place au marché serait souhaitable pour mettre en branle ces changements (voir Farrell, 2015).

Le capitalisme a une formidable capacité à se renouveler. Malgré les allures de nouveautés et de remise en question du néolibéralisme qu'arbore l'entrepreneuriat social, Farrell (2015) avance au contraire que ce qu'il appelle le *capitalisme de conscience* (et dont l'entrepreneuriat social ferait partie, rappelons-le) « est à plusieurs égards un moyen de faire avancer [le néolibéralisme] », car il « interpelle les activistes dans un discours néolibéral utilisant le capitalisme pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux (incluant ceux apparemment créés par le capitalisme) » (p. 269, notre traduction).

Cette analyse est percutante. Le mouvement de l'entrepreneuriat social étant hétéroclite, nous croyons cependant qu'elle ne rend pas justice à l'ensemble de la mouvance, des pratiques et des visions qu'elle comprend. La prise de position que cette situation demande n'est pas toujours facile à opérer, mais elle apparaît chaque jour plus nécessaire. Voici en quelques lignes certains des enjeux sur lesquels les acteurs sociaux sont invités à méditer :

- Qui doit ou peut prendre en charge le social : l'État, les fondations, la société civile, les entreprises, les entrepreneurs? Quels sont les enjeux liés à cette prise en charge par rapport à la possibilité d'un débat public, de la distribution de la richesse, du type de besoins qui peuvent être comblés, de la capacité des acteurs à avoir une indépendance politique?
- Qui réussira à institutionnaliser sa vision du social dans l'économie et qu'est-ce que chaque acteur a à perdre ou à gagner de cette institutionnalisation? La question n'est pas anodine puisque selon les acteurs qui « gagneront » la reconnaissance institutionnelle, c'est une certaine vision du type d'entrepreneuriat social qui sera mise de l'avant et c'est un type précis d'entreprise qui sera davantage soutenu par les politiques publiques ou par d'autres bailleurs de fonds.
- À quel niveau se situe la transformation sociale souhaitée? Veut-on transformer l'ensemble du système économique ou seulement certaines parties? À quelles dimensions du système économique s'applique ce changement? Aux mécanismes de coordination des acteurs? Aux mécanismes de création de valeurs? Au principe de redistribution des ressources? Veut-on réformer ou réparer le système économique? Le faire évoluer? Veut-on le transformer? Le révolutionner?
- Quelle est la logique de la transformation sociale dans le temps? Est-ce souhaitable qu'une organisation et sa mission soient pérennes?
- L'implication des travailleurs et des usagers dans la gouvernance des organisations est-elle souhaitable? Quel est le lien entre le type de propriété des organisations (propriété individuelle ou collective) et la capacité des différentes parties prenantes à participer à leur gouvernance et à bénéficier des excédents dégagés par les activités économiques?

Conclusion

En conclusion, nous souhaitons réitérer que les concepts associés à l'entrepreneuriat social en sont encore à une étape pré-paradigmatique, avec une multiplicité d'acteurs amenant leurs propres visions parfois contradictoires sur la scène publique. Par conséquent, les définitions en vigueur sont appelées à changer très rapidement, et cette synthèse pourrait donc ne plus avoir la même pertinence dans quelques années seulement. De plus, les regroupements de notions qui y sont proposés doivent être considérés avec précaution. Cette remarque s'applique particulièrement à la partie 3 du document, où des catégories d'acteurs sont proposées : prise de façon trop littérale, cette catégorisation comporte le danger de gommer la diversité des points de vue et des logiques d'action qui peuvent y être articulés. Nous invitons le lecteur à garder en tête cette limite de notre étude.

Bibliographie

- Agnihotri, A. (2013). Doing good and doing business at the bottom of the pyramid. *Business Horizons* (53), 591–599. doi: 10.1016/j.bushor.2013.05.009
- Alix, N. & Baudet, A. (2014). La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe. CIRIEC Working Paper.
- Amable, B. (2005). Les cinq capitalismes : Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation. Paris : Seuil.
- Amable, B. (2009). Les spécificités nationales du capitalisme. *Capitalisme et mondialisation : une convergence des modèles? Cahiers français* (349), 57-62.
- Ashoka. (2015). Hybrid Value Chain. Transforming Markets to Generate Sustainable Social Change by Reducing Poverty and Unlocking Wealth. <https://www.ashoka.org/hvc>
- Bérard, D. (2015). Entrepreneuriat social. Naissance de l'écosystème québécois. *Les affaires* (21 mars), 12-15.
- Bérard, D. (2015). Huit tendances mondiales en entrepreneuriat social. *Les affaires* (23 mai), 16-18.
- Bergeron-Gaudin, J.-V. (2013). Quand le mouvement communautaire se fait entrepreneur : tensions et limites de l'économie sociale. (Mémoire de maîtrise), Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Bidet, É. (2015). Économie sociale Encyclopaedia Universalis [en ligne] (8).
- Borzaga, C., Bodini, R., Carini, C., Depedri, S., Galera, G. & Salvatori, G. (2014). L'Europe en Transition : le rôle des coopératives et entreprises sociales. In J.-L. Klein, C. Jetté, A. Camus, M. Roy & C. Champagne (Eds.), *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, M. J., Cruz Filho, P. & Zerdani, T. (2015). Social Enterprise in Québec: Understanding their "Institutional Footprint". *ANSERJ, Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, 6 (1), 42-62.
- Bouchard, M. J., Ferraton, C. & Michaud, V. (2006). Base de données sur les organisations d'économie sociale, les critères de qualification des organisations.
- Bouchard, M. J., Ferraton, C., Michaud, V. & Rousselière, D. (2008). Bases de données sur les organisations d'économie sociale, la classification des activités économiques.

- Bouchard, M. J. et B. Lévesque (2016, à paraître). Les innovations sociales et l'économie sociale : nouveaux enjeux de transformation sociale, dans Defourny, J. et M. Nyssens (dir.), Économie sociale et solidaire. Socio-économie du 3^e secteur, Paris et Bruxelles, De Boeck.
- Brossard, J. (2009). Business Model et Entrepreneuriat social. Le défi de l'entrepreneuriat social : comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale? Rouen Business School, Rouen.
- Budinich, V., Manno-Reott, K. & Schmidt, S. (2005). Hybrid Value Chains: Social Innovations and the Development of the Small Farmer Irrigation Market in Mexico. Paper presented at the Harvard Business School Conference on Global Poverty and Business Approaches. <http://www.hbs.edu/socialenterprise/pdf/5-BudinichSchmidtReott-Presentation.pdf>
- Canoe.ca (2015). « Tarifs des services de garde : Québec fait fausse route », 3 septembre, <http://fr.canoe.ca/argent/actualites/archives/2015/09/20150903-173630.html>, consulté le 21 décembre 2015.
- Castel, R. (1995). Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat. Paris : Gallimard.
- Codello-Guijarro, P. & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 2015/1 (246), 103-109.
- Corp, B. (8 mai 2015). Benefit Corp Information Center. <http://www.benefitcorp.org/>
- Dardot, P. & Laval, C. (2010). Néo-libéralisme et subjectivation capitaliste. *Cités*, 1 (41), 35-50.
- Dardour, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : proposition d'un modèle intégrateur. *La revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion* (255-256), 49-57. doi: 10.3917/rsg.255.0049
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative ». *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)* (319), 18-35. doi: 10.7202/1020805ar
- Question de développement, A. f. d. (2015). Le social business, un nouveau modèle de développement durable? *Question de développement* (22).
- Dortier, J.-F. (2012). Les mythes fondateurs de la culture américaine. *Sciences humaines* (17).
- Draperi, J.-F. (2010). L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché. *RECMA — Revue internationale de l'économie sociale* (316), 18-40. doi: 10.7202/1020893ar
- Draperi, J.-F. (2015). L'économie sociale comme réponse à la crise? Capitalisme, territoires et démocratie. Séminaire du CRISES, Montréal, UQAM.
- Elkington, J. & Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chantier de l'économie sociale (2015). <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871>

- Commission des communautés européennes (2001). Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>
- Farrell, N. (2015). “Conscience Capitalism” and the Neoliberalisation of the Non-Profit Sector. *New Political Economy*, 20 (2). doi: 10.1080/13563467.2014.923823
- Fontan, Jean-Marc (2011) : Entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif : synthèse et constats. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*. Vol. 2, n° 2 Automne 2011, 37-56
- Forum, S. W. (2013). What is the Impact economy anyway?
<http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/08/05/what-is-the-impact-economy-anyway/>
- Foundation, S. (2015). Approach. <http://www.skollfoundation.org/approach/>
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 51–71. doi: 10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
- Gates, B. (2007). Remarks of Bill Gates, Harvard Commencement 2007. *Harvard Gazette* (7 juin).
- Grassl, W. 2012. Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1): 37–60.
- Godin, C. (2007). *Le triomphe de la volonté*. Seyssel : Champ Vallon.
- Gomez, E. (2012). The Rise of the Charitable For-Profit Entity. *Forbes*.
- Gond, J.-P. & Igalens, J. (2014). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses universitaires de France.
- Grove, A. & Berg, G. A. (2014). Social business: Defining and situating the Concept. In A. Grove & G. A. Berg (Eds.), *Social business. Theory, Practice and Critical Perspectives* (3–22). New York: Springer.
- Haskell Murray, J. (2013). Choose Your Own Master: Social Enterprise, Certifications, And Benefit Corporation Statutes. *American University Business Law Review*, 2 (2).
- Helfrich, S., Kuhlen, R., Sachs, W. & Siefkes, C. (sd). *Biens communs : la prospérité par le partage*. Berlin.
- Hill, T. L., Kothari, T. H. & Shea, M. (2010). Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 5–31. doi: 10.1080/19420670903442079
- Hirsch, J.-P. (2008). La concurrence : discours et pratiques, hier et aujourd'hui. *L'Économie politique* (37), 66-76. doi: 10.3917/leco.037.0066

- Klein, J.-L. (2011). La mondialisation : de l'État-nation à l'espace-monde. In J.-L. Klein & F. Lasserre (Eds.), *Le monde dans tous ses États. Une approche géographique* (49-72). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- KLEIN, J.-L., FONTAN, J.-M. HARRISSON, D. et B. LÉVESQUE (2014) L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation. Dans Klein, J.-L., Laville, J.-L. et F. Moulaert (Drs) *L'innovation sociale*, Toulouse, ÉRÈS, 193-246
- Laville, J.-L. (2014). Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique. In J.-L. Klein, J.-L. Laville & F. Moulaert (Eds.), *L'innovation sociale* (p. 45-80). Toulouse : ÉRÈS.
- LePage, D., Ramirez, K. & Smith, S. (2014). Engineering an ecosystem to amplify social enterprise. See change. *The Magazine of Social Entrepreneurship*.
- Lévesque, B. (2002). Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement. *Cahier de l'ARUC-économie sociale* (I-02-2002), 35.
- Lévesque, B. (2002). Le modèle québécois : Un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société? *Revue Interventions économiques* (29).
- Lévesque, B. (2012). La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique? *Vie économique*, 4 (2), 1-18.
- Lévesque, B. (2016). « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes? », *Interventions économiques*, mars 2016, n° 54.
- Lévesque, B. & Petitclerc, M. (2008). L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008). *Économie et Solidarités*, 39 (2), 14-37. doi: 10.7202/044101ar
- Quartier de l'innovation (2015). <http://quartierinnovationmontreal.com/qui-sommes-nous/>
- Mahieu, C. (2015). La fabrique sociale des initiatives solidaires. In J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne & M. Roy (Eds.), *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Martin, A. (2008). Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire. *Cahiers de l'IRECUS*, 08 (04), 1-56.
- Matuccelli, D. (2010). *La société singulariste*. Paris: Armand Colin.
- Mulgan, G., Reeder, N., Aylott, M. & Bo'sher, L. (2011). Social Impact Investment: the challenge and opportunity of Social Impact Bonds.
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4), 611–633. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x

- Nyssens, M. (2015). Innovation sociale et entreprise sociale : quels dialogues possibles? Une perspective européenne. In J.-L. Klein, C. Jetté, A. Camus, M. Roy & C. Champagne (Eds.), *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Palangié, A. (2015). Faculté d'entreprendre. Plan, *La revue de l'Ordre des ingénieurs du Québec*, 28-30.
- Petit, I. (2014). Construire un accord : analyse du Social Business comme exemple de compromis. *Ipag Business School Working paper series (2014-369)*, 13.
- Petrella, F. & Richez-Battesti, N. (2010). Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance? Entre similitudes et divergences... Article présenté aux RIUESS 2010 — 10^e Rencontres internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire, Luxembourg.
- Poirier, Y. (2014). Économie sociale solidaire et concepts apparentés. Les origines et les définitions : une perspective internationale.
- Presse canadienne (la) (2015). « La CSQ dénonce le parti pris de Québec. L'appauvrissement, voire le démantèlement du réseau, doit cesser, pressent les intervenantes », *Le Devoir*, 14 septembre.
- Reverchon, A. (2008). « Le capitalisme touche à sa fin ». Propos de Immanuel Wallerstein. *Le Monde*. http://www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2008/12/16/le-capitalisme-touche-a-sa-fin_1105714_1101386.html
- Rifkin, J. (2014). La nouvelle société du coût marginal zéro : l'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme : les liens qui libèrent.
- Robichaud, D. & Turmel, P. (2012). La juste part. Repenser les inégalités, la richesse et la fabrication des grille-pains. Montréal : Atelier 10.
- Rousselière, D. & Bouchard, M.J. (2011). À propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale : isomorphisme vs écologie des organisations en économie sociale. *Revue canadienne de sociologie*, 48 (4), 414-453. doi: 10.1111/j.1755-618X.2011.01271.x
- State, U. S. D. o. (2015). Global Impact Economy Forum. Investment, Innovation, and Impact. <http://www.state.gov/s/partnerships/impact/>
- Széll, G. (2013). Les syndicats à la hauteur des défis de la mondialisation et de l'innovation sociale? In J.-L. Klein & M. Roy (Eds.), *Pour une nouvelle mondialisation, le défi d'innover*. (p. 396). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Vallée, P. (14 mars 2015). L'investissement socialement responsable. *Le Devoir*. <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/434136/l-investissement-socialement-responsable>

- Vallée, P. (14 mars 2015). Un nouveau joueur. L'investissement à impact social. Le Devoir.
<http://www.ledevoir.com/economie/finances-personnelles/434138/un-nouveau-joueur-l-investissement-a-impact-social>
- Weinberg, B. D., de Ruyter, K., Dellarocas, C., Buck, M. & Keeling, D. I. (2013). Destination *Social business*: Exploring an Organization's Journey with Social Media, Collaborative Community and Expressive Individuality. *Journal of Interactive Marketing* (27), 299–310. doi: 10.1016/j.intmar.2013.09.006
- Wilburn, K. & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Law & Ethics Corner* (57), 11–20. doi: 10.1016/j.bushor.2013.10.001
- Witkin, J. (2009). The L3C: A More Creative Capitalism.
<http://www.triplepundit.com/2009/01/the-l3c-a-more-creative-capitalism/>
- Yunus, M., Sibieude, T. & Lesueur, É. (2012). *Social business* et grandes entreprises : des solutions innovantes et prometteuses pour vaincre la pauvreté ? *Field Actions Science Reports* (Special Issue 4), 67–74.